



**Министерство образования и науки Российской Федерации
Уральский государственный педагогический университет
Институт кадрового развития и менеджмента
Научно-образовательный центр по изучению и проектированию
профессиональных компетенций специалистов**

ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМ ПОТЕНЦИАЛОМ В НОВЫХ ЭКОНОМИЧЕСКИХ УСЛОВИЯХ

**Сборник научных статей III международной научно-практической конференции,
29 марта 2013 года,
Екатеринбург, Россия**

УДК 338.24
ББК У291.21
Т11

Организационный комитет:

Б.М. Игошев, ректор Уральского государственного педагогического университета, д-р пед. наук, профессор, заслуженный работник высшей школы РФ, почетный работник высшего профессионального образования РФ, действительный член МАНПО и Академии информатизации образования, заместитель председателя Совета ректоров вузов Свердловской области, член коллегии Министерства общего и профессионального образования Свердловской области, внештатный сотрудник Аппарата полномочного представителя президента в Уральском федеральном округе, заместитель председателя Регионального совета по реализации приоритетного национального проекта «Образование», заместитель председателя общероссийской общественной организации «Всероссийское педагогическое собрание» (Россия);

Э.Э. Сыманюк, д-р психол. наук, профессор, зав. кафедрой акмеологии и психологии управления Уральского государственного педагогического университета (Россия);

М.Г. Синякова, канд. пед. наук, профессор, директор Института кадрового развития и менеджмента Уральского государственного педагогического университета, член Учебно-методического объединения вузов России по образованию в области менеджмента (Россия);

М.Н. Ушева, доктор (PhD), преподаватель кафедры менеджмента и маркетинга, народнохозяйственного факультета Югозападного университета «Неофит Рилски» (Болгария);

Т11

Теория и практика управления человеческим потенциалом в новых экономических условиях [Текст] : сб. науч. ст. III междунауч.-практ. конф. ; Урал. гос. пед. ун-т ; под науч. ред. д-ра психол. наук, проф. Э. Э. Сыманюк; Екатеринбург : Урал. гос. пед. ун-т [б.и.], 2013. – 334 с.

ISBN 978-5-7186-0540-2

В сборнике научных статей представлены пленарные и секционные доклады конференции научной общественности и ведущих ученых и менеджеров организаций, специалистов управления персоналом и бизнес-консалтингу по теоретическим и практическим аспектам управления человеческим потенциалом в новых экономических условиях.

Ключевые вопросы управления человеческим потенциалом рассматриваются с позиций теоретического анализа отечественных и зарубежных подходов к управлению, компетентностного подхода, психологических, правовых и экономических аспектов управления. Издание также освещает актуальные вопросы профессионального развития персонала с позиции управления человеческим потенциалом в современных условиях, вопросы маркетинга, управленческого консалтинга, менеджмент-образования отраслевых менеджеров, взаимодействия работника и работодателя в новых поликультурных условиях деятельности организации.

Тексты докладов печатаются в авторской редакции.

Конференция проводится в соответствии с Планом научно-исследовательской работы кафедры акмеологии и психологии управления УрГПУ на 2009-2013 гг.

Издание предназначено для научных работников, бизнес-консультантов, менеджеров отраслевых организаций, преподавателей учреждений профессионального образования, докторантов и аспирантов.

УДК 338.24
ББК У291.21

ISBN 978-5-7186-0540-2

© ФГБОУ ВПО «Уральский государственный педагогический университет», 2013
© Коллектив авторов, 2013

ОБРАЩЕНИЕ К УЧАСТНИКАМ КОНФЕРЕНЦИИ

Институт кадрового развития и менеджмента Уральского государственного педагогического университета в 2011 году отметил 30-летие. В настоящее время Институт видит свою миссию в развитии человеческих ресурсов Уральского региона в соответствии с потребностями рынка труда и профессиональными интересами личности путем качественной подготовки, профессиональной переподготовки и повышения квалификации специалистов в области организационного управления в системе непрерывного экономического и социально-педагогического образования.

Структура Института представлена: кафедрой теории и практики управления организацией (А.А. Симонова, к.п.н., профессор); кафедрой акмеологии и психологии управления (Э.Э. Сыманюк, д. психол.н., профессор); кафедрой высшего педагогического образования (С.Л. Фоменко, к.п.н., доцент); Центр непрерывного образования (Н.И. Чуракова, к.п.н., доцент).

В настоящее время 90% преподавателей Института имеют ученые степени, в т.ч. пять профессоров и один доктор наук. Все преподаватели реализуют инновационные образовательные технологии, способствующие развитию личности студента и его профессиональной мобильности по направлениям подготовки:

«Менеджмент» (программы бакалавриата – «Управление малым бизнесом», «Управление проектом», «Социальный менеджмент», «Служба персонала и кадровое консультирование»; магистратура – «Управление персоналом», «Управленческое консультирование»);

«Педагогика» (магистратура – «Педагогика высшего образования», «Педагогика профильного образования», «Организационная психология в образовании», «Управление инновациями в образовании»);

программам дополнительного профессионального образования («менеджер по маркетингу», «менеджер по развитию персонала», «менеджер проекта», «менеджер образования» и др.).

Институт по заказу с территориями ведет образовательную подготовку специалистов - менеджеров, а также на базе организаций - заказчиков по Уральскому федеральному округу.

Наши выпускники востребованы в организациях социальной, коммерческой и промышленной сфер, в подразделениях систем управления предприятий, акционерных обществ и фирм, в научно-производственных, конструкторских и проектных объединениях, в органах государственного и муниципального управления, инфраструктурах отраслей экономики.

С 2004 года Институт является членом Учебно-методического совета ВУЗов России по образованию в области менеджмента и принимает активное участие в его работе (Синякова М.Г., к.п.н., профессор, директор ИКРиМ).

Институт прошел сертификацию в Центре сертификации систем управления (Хорватия) по системе ISO 9001:2000 (сертификат № 207/1 от 02.04.2008 г.) «Система менеджмента качества в образовательной, воспитательной и научной деятельности».

В 2008 году зарегистрирована научная школа «Психология профессионального развития личности в системе непрерывного образования» (Сыманюк Э.Э., д. психол.н., профессор). В рамках научной школы начинают формироваться четыре научных направления: «Концепция профессионального развития личности в условиях поликультурного образовательного пространства» (Синякова М.Г.); «Проектирование многоуровневой системы подготовки отраслевых менеджеров» (Шемятихина Л.Ю.); «Управление развитием педагогического коллектива как субъект реализации компетентностной модели образования» (Фоменко С.Л.); «Профессиональное развитие менеджера образования: методология, теория и практика» (Чуракова Н.И.).

В 2009 году при поддержке ректора УрГПУ Б.М. Игошева на базе Института создан Научно-образовательный центр по изучению и проектированию профессиональных компетенций специалистов.

Научно-организационный проект ««Научные проекты как основа интеграционных процессов в менеджмент-образовании» (рук. Л.Ю. Шемятихина) включен в комплексную программу УрО РАО «Образование в Уральском регионе: научные основы развития и инноваций».

Ежегодно на базе Института кадрового развития и менеджмента проводятся научные мероприятия международного и всероссийского уровня.

Институт имеет представительство в общественных и профессиональных организациях: Ассоциация менеджеров России, Российская Академия Естествознания, Союз руководителей образовательных учреждений дополнительного профессионального образования, Некоммерческое партнерство консультантов и маркетологов, Ассоциация проект-менеджеров России, Новая Экономическая Ассоциация.

Надеемся, что в рамках данного научного проекта нам удастся сформировать «поле деятельности» для ученых и специалистов, которые способны решить методологические и практические проблемы использования компетентностного подхода в управлении персоналом, найти направления для совместных научных разработок по подготовке HR-менеджеров для отраслевых организаций.

Благодарим наших авторов за активное участие в подготовке материалов конференции, и партнеров, оказавших данному научному проекту научно-методическую и информационную поддержку.

Организационный комитет
620017 г. Екатеринбург, пр. Космонавтов, 26, ауд. 414, 412.
Тел./факс: (343)235-76-26; тел. 336-16-08.
Web-сайт: <http://ikrm.uspu.ru>

Отечественные и зарубежные подходы к управлению человеческими ресурсами

Подходы к исследованию человеческого потенциала

*М.П. Куркина (Россия, Курск)
e-mail: econotmed@mail.ru*

Теория «человеческого потенциала» - это, с одной стороны, более широкий взгляд на роль и значение человека в современном обществе, когда главной целью, главным приоритетом и активным субъектом всех процессов развития в современном обществе является человек. С другой стороны, посредством теории «человеческого потенциала» сегодня предпринимается попытка переосмыслить критерии социально-экономического развития, приоритеты, цели и смысл экономической деятельности и на этой основе сформулировать критерии социального прогресса по меркам не просто экономического, а социально-экономического развития.

Концепция человеческого потенциала пропагандирует основную идею, что настоящее богатство нации это ее люди. Развитию концепции человеческого потенциала во многом способствовало то, что начиная с 1990 г. Программа развития ООН (ПРООН) издает ежегодные всемирные «Доклады о человеческом развитии». В рамках исследований, проводимых ПРООН, был разработан так называемый Индекс развития человеческого потенциала (ИРЧП), представляющий собой систему из трех показателей:

- здоровья и долголетия, определяемых ожидаемой продолжительностью жизни;
- образования, определяемого комбинацией двух показателей — грамотности взрослого населения и охвата населения тремя ступенями образования (начальным, средним и высшим);
- материального уровня жизни, определяемого величиной реального ВВП на душу населения, т.е. величиной, переведенной в доллары с помощью паритета покупательной способности.

Обновление технологического базиса современного общества приводят к изменению места и роли человека в воспроизводственном процессе. В современных условиях творческий и интеллектуальный потенциал человека, его знания, умения, профессионализм становятся главной составляющей национального богатства и основной движущей силой развития. Поэтому в настоящее время успех или крах экономического, социального и культурного развития наций, в конечном счете, определяется уровнем человеческого потенциала и эффективностью его реализации.

Критерии общественного прогресса имеют ценностный характер и формируются на основе улучшения показателей жизни общества, также связанных с доминирующими общественными ценностями. Зависимость общественных ценностей от мотивации и потребностей индивидов имеет прямую связь с интересами развития действующих производительных сил.

Развитие человеческого потенциала и его характеристик обуславливает трансформацию ценностных ориентаций общества и как следствие – критериев прогресса. Основанием изменения системы ценностей и критериев прогресса выступают: достижение пределов роста и развития в рамках действующих подходов и парадигмы; изменения в характере производственных отношений; повышение роли новых социальных технологий; изменение мотивации людей.

Критерии социального развития делятся на группы базовых, социальных и фундаментальных, основанных на удовлетворении базовых и социальных потребностей индивидов и фундаментальных потребностей общества. Количественно-статистическая оценка таких показателей как уровень жизни, качество жизни и образ жизни населения позволяет сделать сравнительную оценку степени реализации человеческого потенциала.

В условиях глобальных интенсивных политических и социально-экономических изменений ученые различных отраслевых научных направлений все чаще обращаются к научному поиску и осмыслению категории «человеческий потенциал».

В самой упрощенной трактовке общепризнанным считается определение как совокупность способностей, умений, навыков, возможностей и компетенций человека и общества, сформированных генетически, в процессе воспитания, накопленных в процессе получения образования, социализации и деятельности. При этом в рамках гуманитарных дисциплин (философии, психологии, социологии) человеческий потенциал выступает в качестве безусловной ценности, с учетом конституционного права на реализацию свобод и прав во всех процессах жизнедеятельности и общественного развития.

В 19 веке потенциал человека в общественном производстве выступал только через способности к труду - рабочую силу. Карл Маркс в своей работе «Капитал» утверждал, что рабочая сила является специфическим товаром, которую вынужден продавать носитель рабочей силы для получения средств к существованию.

При этом воспроизводство рабочей силы осуществляется через затраты на поддержание жизни и должного уровня работоспособности работника, его обучение, образование. Эти затраты зависят от уровня экономического развития страны, природно-климатических условий, интенсивности и сложности труда.

Ценностью (полезностью) рабочей силы как товара является способность в процессе труда (использования капиталистом купленной рабочей силы) создания новой стоимости. Рабочая сила не всегда является товаром. Она может не принадлежать человеку и забираться без эквивалентного обмена (например, у раба или крепостного). Человек может не обладать юридической свободой (заключенный, ребенок). Человек может самостоятельно работать и продавать потом результаты труда, а не собственный труд (ремесленник, художник, фермер, частный предприниматель, если они не используют наемных рабочих).

Исторические корни таких исследований могут быть найдены в работах Адама Смита и Вильяма Петти, Карла Маркса, Уильяма Фарра и Эрнста Энгеля, Теодора Витстейна и многих других крупных экономистов прошлого. Джон Стюарт Милль писал: «Самого человека... я не рассматриваю как богатство. Но его приобретенные способности, которые существуют лишь как средство и порождены трудом, с полным основанием, я считаю, попадают в эту категорию»¹.

И далее: «Мастерство, энергия и настойчивость рабочих страны в такой же мере считаются ее богатством, как и их инструменты и машины»².

Данный подход получил название ресурсного и раскрывал значение человеческого потенциала через понятие «рабочей силы», ценность человека рассматривалась через его производительного труда пользу для государства.

1 Милль Дж. С. Основы политической экономии: Т. 1. - М.: Прогресс, 1980 - С. 139.

2 Там же.

Хотя многие исследователи критиковали взгляд на человека как на придаток производственной машины в системе общественного воспроизводства. Их современники уже тогда писали: «Возводя частную выгоду на степень высшего начала, школа А.Смита игнорировала в своих учениях связь между наукой, целями хозяйствования и нравственной задачей человеческого рода, а потому не без основания упрекают эту школу в материализме; ибо если большая часть последователей Смита, и особенно в Германии, отнюдь не считали материальное наслаждение главной целью человека, а, напротив, старались в экономической политике связать частные богатства с высшими нравственными целями и с государственным благосостоянием, как средством к нравственному совершенствованию отдельных лиц, тем не менее, они придавали этой части науки немалое влияние на самую науку о хозяйстве и, подобно А.Смиту, построили все здание последней на все преобладающем начале личного эгоизма»³.

Уже в 20 веке в рамках ресурсного подхода чаще использовался термин «трудовой потенциал» как средство использования в процессе общественного производства и основного ресурса производства, придя на смену понятию «рабочая сила» или «трудовые ресурсы». Выделяя трудовой потенциал в форме средств производства, авторы отождествляют его со способностью к труду, которая определяет степень его активности и зависящего от этого положения в обществе, возможности социализироваться и удовлетворять свои потребности. Будучи особой частью материального производства, его качественной характеристикой, трудовой потенциал характеризуется нарастанием материальных благ в процессе развития.

Исследователи в рамках потребительского подхода значительно расширили понимание роли работника в общественном производстве и обратили внимание научного мира на место и значимость человеческих потребностей и мотивов в процессе созидательной деятельности.

Постепенно в исследованиях взгляды ученых стали обращаться к уникальности трудового потенциала работника, отмечая отличия от материальных ресурсов, несводимых только лишь к использованию. А значит, кроме использования человека необходимо учитывать его материальные потребности и его семьи, чтобы получать наивысшую отдачу от реализации его трудового потенциала.

Развитие цивилизации привело к значительному росту научно-технических достижений, что позволяло обеспечить высокий уровень потребления материальных благ. Одним из оснований идеологии индустриального общества стала просветительская идея прогресса. Именно индустриализм впервые породил способ производства, обладающий самоподдерживающейся способностью к росту и экспансии.

Потребителей, предпочитающих продукцию той или иной компании, объединяет сознание общего благосостояния, общих интересов, общего ощущения, что о них заботится, их опекает, к ним приспосабливается целое общество, «поставленное на службу идее счастья». Как отмечает французский философ Ж. Бодрийар, именно так в обществе потребления формируется «новый гуманизм», утверждающий свободу наслаждения жизнью и право каждого потребителя покупать то, что способно принести ему радость, предоставляющий схемы приспособления к обществу и рецепты комфортной жизни.

Принятие ценности потребления как главной цели человеческого бытия стало необходимым и едва ли не главным условием существования современного западного общества. Его мощь обеспечивается не военной силой, не финансовыми потоками, не природными ресурсами, а господством в массовом сознании культа тотального потребительства. Именно он, став элементом сознания, обуславливает поведение индивидов и социальных групп. В потребительском обществе трансформируется и само понятие свободы, для многих сводящейся сегодня к увеличению материального уровня потребления, гедонизму, социальному паразитизму, отсутствию ответственности перед теми, кто оказался незащищен перед социальными рисками.

Таким образом, два подхода (ресурсный и потребительский), получившие развитие в конце 20 века, в рамках научных представлений о сущности человеческого потенциала внесли большой вклад в историческом рассмотрении данной научной проблематики, но можно заметить, что иллюстрируют крайние полярные точки зрения о практическом значении человеческого потенциала в категориях ценности.

Первый, сформулированный с подачи, так называемой социалистической экономики, исходит из того, что человеческий потенциал - это одна из важных ресурсных экономических составляющих народного хозяйства страны, непосредственно связанных с функционированием производства и ускорением НТП.

В дальнейшем в рамках потребительского подхода в США появилась концепция экономического роста, в основе которой лежало представление о благосостоянии населения полученном путем расширенного производства товаров и услуг для максимального удовлетворения потребителей и есть конечная цель развития общества.

Таким образом, в разных социально-политических и экономических системах в течение длительного времени среди концепций прогрессивного развития общества доминировали те, в которых основной акцент делался на «производство ради производства», на экономический рост как конечную цель развития человека и всего общества, основу благосостояния населения. Однако в конечном итоге формула "экономический рост" = "развитие человеческого потенциала" не оправдала себя и выразилась в нарастании деструктивных тенденций для населения (поляризация доходов, загрязнение природной среды, рост социально значимых заболеваний и смертности, снижение рождаемости, кризис доверия в обществе).

В 1950-х годах в научной литературе появились работы современных экономистов-неоклассиков (Г. Беккера, Дж. Минцера, Т. Шульца, Б. Вейсброда, Б. Хансена) в связи с попыткой учесть вклад научных достижений и роста уровня образования населения в реальных народнохозяйственных достижениях, ставших играть первостепенное значение для всего хода общественного воспроизводства. Кроме того, один из выдающихся современных экономистов, профессор экономики и социологии Чикагского университета Г. Беккер получил в 1992г. Нобелевскую премию за «распространение сферы микроэкономического анализа на целый ряд аспектов человеческого поведения и взаимодействия, включая нерыночное поведение»⁴.

В основу разработанной Г.Беккером концепции положен экономический или стоимостной подход к человеческому поведению через понятие оптимизирующе-

3 Гильдебранд Б. Политическая экономия настоящего и будущего. Пер. с нем.- СПб.: Типография В. Безобразова, 1860. с.288.

4Капелюшников Р.И.. Экономический подход Гэри Беккера к человеческому поведению// США: экономика, политика, идеология. - 1993. - № 11. - С. 17.

го поведения и рациональных ожиданий в результате принятия решения человеком в области развития и реализации своего потенциала, которые способны принести выгоду. При этом самим знаниям, навыкам и мотивации значение не придавалось, они имеют статус национального богатства лишь в форме человеческого капитала, то есть если приносят доход.

В рамках исследований неоклассиков большое значение отводилось уровню образования, способностям людей в расширительной трактовке понятия «национальное богатство», место которым также нашлось в формировании теории человеческого капитала, как формы реализации и преобразования потенциала членов общества. Экономические исследования в этой области рассматривают получение образования, развитие способностей, умений и навыков человеком, приложив их в сфере общественного производства с высокой производительностью и отдачей как процесс и результат создания человеческого капитала. При этом имелось в виду, что со стороны общества и государства инвестиции в этот процесс принесут рост национального богатства. Таким образом, экономические трактовки ценности человеческого потенциала на уровне общества и государства формируют стоимостной подход к исследованию данной научной категории, поскольку основной целью исследований в целом являлась материальная оценка вклада способностей общества в производственные и экономические результаты общественного развития.

Преодоление потребительского подхода является одним из важных этапов развития научной мысли о воспроизводстве человеческого потенциала благодаря концепции общества устойчивого развития. В дальнейшем термин «человеческий потенциал» стал объектом распространявшихся научных исследований в контексте оценки общественного развития. Впервые он нашел отражение в концепции «человеческого развития», получившей в последние годы широкое признание, в том числе, благодаря теоретическим разработкам индийского ученого, лауреата Нобелевской премии по экономике (1998 г.) А.Сена.

В своих исследованиях тенденций общественно-го развития А.Сен использовал подход «с точки зрения возможностей» (capability approach) и обосновал положение о том, что процесс развития – это не возрастание только материального или экономического благосостояния, а расширение возможностей человека, которое подразумевает «большую свободу выбора, чтобы каждый мог выбирать из большого числа вариантов ту цель и тот образ жизни, которые он считает предпочтительными».

Важность расширения возможностей, развития творческого потенциала человека и членов общества стала распространенным объектом внимания ученых последние десятилетия.

Доход, согласно концепции человеческого развития – это только один из выборов, которым бы хотел обладать человек, и, несмотря на всю его значительность, он не определяет всю сложность и многообразие человеческой жизни. Согласно выводам А.Сена экономический рост может способствовать человеческому развитию тогда, когда он обеспечивает не только повышение дохода на душу населения, но и позволяет иметь достаточный уровень государственных расходов, которые инвестируются в социальную сферу.

Так со второй половины XX столетия стал преобладать гуманистический подход, внимание к личности работника и человека труда расширилось с учетом его творческих потенций и к условиям их проявления. Особую роль в этом сыграла школа человеческих отно-

шений и поведенческих наук, признавшая человеческий фактор как основной элемент эффективного управления, при этом в исследованиях производственных систем выделялся социальный аспект.

Роль человеческого фактора в производстве и экономике научная мысль признала в условиях дефицита трудовых ресурсов, кризиса экономического развития, недоиспользования трудового потенциала работников, неблагоприятные для человека труда структурные сдвиги в экономике. При этом в понятие «человеческий фактор» вкладывалось более глубокое значение, чем «рабочая сила», «трудовые ресурсы», распространенные ранее. Поэтому на современном этапе развития ученые обратились к исследованию категориям «человеческий потенциал», «воспроизводство человеческого потенциала», «качество жизни» как к интегральным характеристикам оценки условий жизнедеятельности общества как целостного социального организма.

Интерес к данной проблематике был поддержан в специальной и научной литературе в результате осмысления ценности человеческой жизни, последствий активности человека в природной среде, в результате оценки состояния и характеристик человеческого общества и его проблем в процессе развития цивилизации.

В конце XX-го столетия наиболее признанной стала концепция развития человеческого потенциала, разработанная экспертами Программы развития ООН (ПРООН), которая ставит в центр общественного прогресса и рассматривает экономический рост скорее как средство, нежели как конечную цель развития человеческого потенциала. Эта концепция с учетом цивилизационного подхода постулировала, что основными показателями следует считать не только ВВП, но и параметры, характеризующие здоровье, образование и доступ к информации.

Специалисты ПРООН разработали интегральный показатель для определения достижений в сфере базового развития человека: индекс развития человеческого потенциала (ИРЧП). Данный показатель положен ООН в основу сопоставительных рейтинговых оценок различных стран по развитию человеческого потенциала.

Он рассчитывается на основе трех показателей:

- долголетия, измеряемого при рождении как продолжительность предстоящей жизни;
- достигнутого уровня образования, определяемого как совокупный индекс грамотности взрослого населения;
- уровня жизни, оцениваемого на базе реального ВВП на душу населения (паритет покупательной способности в долларах США).

Обоснованный таким образом цивилизационный подход к проблеме развития человека и человеческого общества во многих странах был признан настолько конструктивным и перспективным, что, начиная с 1995 г. издаются национальные доклады о человеческом развитии – в том числе во всех государствах Европейского региона ПРООН.

Современный этап человеческого развития интегрирует в себе весь эволюционный опыт истории развития населения Земли и позволяет сквозь призму целого понять смысловую направленность исторических событий, их роль и взаимозависимость в разворачивании дальнейшего процесса развития.

К.Ясперс точно определил возможность посредством взгляда на человеческую историю познать тайну человеческого бытия. Интерес проблемам развития цивилизации обозначился в работах исследователей различных научных отраслей в начале XIX века.

Впервые в 1815 году экономист А.К.Шторх в курсе политической экономии определил теоретические аспекты цивилизационного развития. В 1829 году французский историк Ф.Гизо опубликовал работу по истории цивилизаций.

В 1839 году философ А. Л. Метлинский в работе «О сущности цивилизации и о значении ее элементов» ставит вопрос «В чем может и должно состоять человеческое развитие?». Решение этого вопроса он видит в двойственной направленности прогресса личности человека – физического и нравственного («духовного естества»). «Условие всякого человеческого совершенствования есть общественность, ... она врожденна человеку, человек создан быть общественным, вне общественного состояния невозможно представить не только его развитие, но и существование»⁵.

«Цель соединения людей в общество есть совокупное, общественное, успешное стремление к достижению высших степеней совершенствования»⁶.

Уже в работах того времени автор предостерегает не путать местами экономические блага и духовные в пирамиде ценностей цивилизационного развития. «В религии, искусстве и науке выражается духовная сторона развития общества; в промышленности, земледельческой, мануфактурной и торговой выражается физическая сторона общественного развития; организация общества – правление, управление, законы, - есть как бы связь души с телом в человеке, есть устройство, распределение и соединение всех элементов общественного развития»⁷.

В 1871 году П.Я. Данилевский обосновал теорию общей типологии культур или цивилизаций, согласно которой каждая цивилизация имеет закономерности развития, роста и заката. Любой народ, по Данилевскому, представляет собой «самобытную цивилизацию», если он духовно способен к историческому развитию. Упадок и культурно-историческая дезинтеграция общества означает начало распада цивилизации, которому предшествует исчерпание творческих сил.

В опубликованном в 1910 году французском издании «Прогресс нравственности» по результатам исследования состояния нравственного развития обществ разных времен, история цивилизации была определена как «история социального, нравственного и интеллектуального развития человечества»⁸.

Немецкий историк и философ О.Шпенглер в вышедшей в 1922 году книге «Закат Европы» рассматривал культуру жизнеобеспечивающий потенциал общества. Каждый культурный организм, считал Шпенглер, перерождаясь в цивилизацию, испытывает переход от творчества к бесплодию, к «бездушному интеллекту», к отрицанию самой жизни⁹.

В 1934 году начиная работу над трудом «Исследование истории» А.Тойнби выделил несколько локальных цивилизаций в мировой истории проходящих в динамике стадии жизненного цикла, при этом основными чертами стадии разложения назвал недостаток творческой силы и утрату социального единства.

П.Сорокин рассматривал цивилизацию как тип исторической целостности (системы), характеризующейся единством идей, доминирующих в мировоззрении, единством представлений о природе и сущности

бытия, о потребностях населения и способах их удовлетворения.

Таким образом, цивилизационный подход, рассматривая человеческое развитие как эволюцию отдельных совершенно самостоятельных образований – локальных цивилизаций, позволяет исследовать их с учетом собственной генетики развития, уникальности культурно-исторических процессов.

Каждая цивилизация имеет отличительные черты характера, основывается на системе базовых ценностей, которые воплощаются в процессе жизненного цикла. Общей тенденцией для всех цивилизаций является постепенное расширение степени свободы, отказ от одномерности, поиск оптимального соотношения цикличности и поступательности в развитии, поиск критериев прогрессивного развития в различные периоды кризиса.

В контексте цивилизационного подхода человеческий потенциал характеризуется как высшая цель общественного развития, самовоспроизводящаяся категория, ценность для общества и основа его благосостояния. Таким образом, уже не экономическая стоимость человека через его способность к производительному труду приводит к всеобщему благосостоянию, а ценность самого развития человека через расширение возможностей выбора благодаря росту продолжительности жизни, образования и дохода.

Цивилизационный подход сформулировал человеческое развитие как цель и критерий общественного прогресса, а не средство для экономического роста. Его основное преимущество - в определении базовых критериев социального развития (здоровье, образование, уровень жизни), пригодных для количественных измерений и сопоставлений.

Вместе с тем существующие подходы к определению конкретного содержания понятия порождают неопределенность. Анализ научных теорий в исследовании социальной сферы и определений человеческого потенциала в различных источниках свидетельствует об отсутствии единого подхода к определению феномена «человеческий потенциал» и дискуссионность проблематики.

Энциклопедические источники вообще не содержат определение человеческого потенциала, либо оно сводится к набору синонимичных понятий. Однако интерес к трактовке человеческого потенциала и к его исследованию в настоящее время растет в различных отраслях гуманитарного научного знания. Данный термин в научной литературе используется в различных понятийных конструкциях.

В работах отдельных авторов под человеческим потенциалом общества понимается «совокупность имеющихся способностей всех граждан как специфические параметры социальных взаимодействий, используемых в социально-экономическом развитии и необходимых для достижения главной цели, связанной с повышением общественного благосостояния»¹⁰.

В определении других авторов человеческий потенциал – «это всего лишь возможности, не реализованные (находящиеся в резерве, он их создает, накапливает, сохраняет) и, соответственно, не имеющие экономической оценки до определенного времени, но которые при

5 Метлинский А. Л. «О сущности цивилизации и о значении ее элементов». Харьков, 1839г.

6 Там же

7 Там же

8 Летурно Ш. Прогресс нравственности. М., Комкнига, 2007

9 Шпенглер О. Закат Европы. Очерки морфологии мировой истории. М., 1993

10 Гибадатова Г.Р Человеческий потенциал и его роль в технологической модернизации Российской экономике. Автореферат дисс. на соискание уч. степени к.э.н., М., 2011.

желании и определенных способах мотивации можно реализовать в процессе труда»¹¹.

Отличающиеся более комплексным подходом от выше перечисленных являются следующие определения.

«Под человеческим потенциалом понимается накопленный запас здоровья, общекультурной профессиональной компетентности, творческой, предпринимательской, гражданской ответственности, реализующийся в сфере деятельности и в сфере потребления на основе рыночных и нерыночных механизмов»¹².

«Человеческий потенциал – это интегральная форма многообразных явных и скрытых свойств человеческой общности, выражающая сложившуюся в ней систему отношений и возможностей развития на основе самореализации личности в общественно-значимой деятельности»¹³.

В более современных работах человеческий потенциал нации – «это интегральная форма многообразных явных и скрытых свойств населения страны, отражающая уровень и возможности развития ее граждан при определенных природно-экологических и социально-экономических условиях»¹⁴.

В официальных документах различных стран человеческий потенциал упоминается как важнейший фактор реформирования государства и общества, стремящихся включиться в мировые потоки современных технологических, инфраструктурных, институциональных, социально-гуманитарных и других преобразований¹⁵.

В начале 1990-х годов группой экспертов «развития человеческого потенциала (human development)». Она возникла как противовес традиционному пониманию развития как роста объема материальных благ и услуг. В концепции во главу угла ставится не способность к производительному труду (т.е. экономическая ценность индивида), а саморазвитие человека через расширение возможностей выбора благодаря росту продолжительности жизни, образования и дохода. Человеческое развитие рассматривается как цель и критерий общественного прогресса, а не средство для экономического роста¹⁶.

По определению учёных О.И. Генисаретского, Н.А. Носова и Б.Г. Юдина определение понятия связано с развитием человеческих ресурсов, характеризующееся двумя аспектами. Первый - формирование человеческого потенциала, приобретение новых знаний и умений, улучшение здоровья и т.д., второй - использование накопленного потенциала в трудовой деятельности, для участия в политической, общественной и других видах деятельности и отдыха. При таком подходе концепция развития человеческого потенциала сводит в одно русло сферу производства и распределения товаров и услуг и область использования человеческого потенциала¹⁷.

При этом человек воспринимается не только как фактор производства и носитель социально-экономических перемен, но, прежде всего, рассматривается как цель социально-экономического прогресса.

Важно, что человеческий потенциал уже не сводится только к совокупности физических и духовных сил ее жителей, которые могут быть использованы для достижения индивидуальных и общественных целей.

Цивилизационный подход позволил более широко обратиться к различию и возможной совместимости условий развитию различных обществ, государств, цивилизаций. И если в трудах Руссо, Канта, Смита из частных фактов хозяйственной жизни, особенностей развития отдельных народов и их традиций ведения хозяйственной жизни, мировоззренческих отношений в эпоху своего времени были попытки обоснования безусловного государства, всеобщего учения человеческого хозяйства, то цивилизационный подход рассматривает человека как цель общественного развития.

Таким образом, в методологии исследования человеческого потенциала, как устоявшейся научной традиции в выборе совокупности ценностей, методов, инструментов, принятых в научном сообществе в определенный период времени для изучения его сущности, структуры, родовой основы и общественного предназначения, сложились две парадигмы. Первая объединяет взгляды на человеческий потенциал как необходимый объект для использования в процессе производства.

Вторая парадигма находит свое выражение в научных трудах, научных школах исследователей, объединенных научными подходами к исследованию человеческого потенциала как ценности и воспроизводственную категорию, способную к непрерывному развитию. И она может быть названа как социально-воспроизводственная.

В этом контексте на современном этапе может быть выделено два фундаментальных вектора трансформации парадигмальных установок в методологии исследования человеческого потенциала:

1) вектор материально-воспроизводственный, т.е. человек

2) социально-воспроизводственный вектор, смещающий акцент с реальности материального производства на реальность общественных ценностей.

Теория «человеческого потенциала» также исходит из особой роли человека в современном обществе. Однако значимость этой роли не ограничивается только необходимостью вложений в развитие человека. Наряду с вложениями в развитие человеческого капитала для динамичного и поступательного развития современного общества признается необходимость обеспечить всем гражданам, каждому человеку условия и возможности, необходимые для получения достойного дохода, реализации творческого потенциала, непрерывного образования, развития способностей и профессиональной квалификации, продолжительной здоровой и созидательной жизни.

Разновидности и классификация субъектов обеспечения кадровой безопасности организации

*Н.В. Кузнецова (Россия, Иркутск)
e-mail: toch_map@rambler.ru*

Активная роль в обеспечении кадровой безопасности принадлежит ее субъекту. Вместе с тем, как в теории, так и на практике нет однозначной точки зрения относительно того, кто должен заниматься обеспечением кадровой безопасности. Некоторые современные исследователи

11 Профессия менеджера: человеческий потенциал и его роль в возрастании человеческого капитала Р. Аколупина - <http://www.top-personal.ru>

12 Соболева И. В. Воспроизводство человеческого потенциала: теория, методология, приоритетные направления: автореф. док. дис. М: ИЭ РАН, 2006.

13 Катайцева Е.А. Сущность понятия «человеческий потенциал» // Вестник Российской академии государственной службы при Президенте Российской Федерации. М.: РАГС. – 2009. – № 6.

14 Корчагина И.И. Измерение человеческого потенциала в аспекте ограничения доступа к ресурсам развития // Журнал институциональных исследований, т.4, № 1, 2012

15 «Доклад о развитии человеческого потенциала в Российской Федерации за 2002/2003 годы»

16 Доклад о развитии человека, 2001 г.

17 Человеческий потенциал: опыт комплексного подхода / Под ред. И. Т. Фролова. М., 1999

отводят приоритетную роль в обеспечении кадровой безопасности службе безопасности, другие – службе управления персоналом.

Сторонники первого подхода отмечают важнейшую роль службы безопасности при оценке благонадежности кандидатов на вакантную должность, достоверности предоставляемой ими информации, в обеспечении информационной и имущественной безопасности организации, детекции лжи персонала, а также в проведении служебных расследований.

Последователи второго подхода доказывают, что служба управления персоналом является не менее важным субъектом обеспечения кадровой безопасности, а в некоторых организациях – более значительным. Во-первых, подбором, оценкой, развитием и т.п. сотрудников службы безопасности занимается именно служба управления персоналом, с помощью чего она оказывает влияние на обеспечение безопасности, в том числе кадровой. Во-вторых, прямая обязанность специалистов службы управления персоналом – способствовать достижению целей организации посредством организации эффективной работы с персоналом, что подразумевает минимизацию негативных влияний со стороны персонала. В-третьих, колоссальное количество методов и возможностей обеспечения кадровой безопасности находится в руках именно сотрудников службы персонала.

И.Г. Чумарин подчёркивает, что служба управления персоналом занимает доминирующее положение по отношению к другим элементам системы безопасности компании, так как она «работает» с персоналом, кадрами, а они в любой составляющей первичны [1]. По его мнению, служба персонала – более важный субъект обеспечения кадровой безопасности, чем служба безопасности; специалисты кадровых служб имеют возможность почти на 60% снизить убытки компании, связанные с персоналом и трудовыми отношениями в целом.

А. Клепикова, И. Нежданов предлагают следующую схему разграничения функций кадровой службы и службы безопасности. При отборе и оформлении на работу проверку на отсутствие судимости, связи с криминальными структурами, подлинности документов, других сведений производит служба безопасности; проверку профессионализма, соответствия корпоративной культуре проводит служба управления персоналом. При адаптации служба безопасности контролирует поведение с точки зрения недопущения вредных действий сейчас и в будущем; служба управления персоналом обеспечивает усвоение культурных норм организации, минимизирует недоверие, не допускает увольнения нового сотрудника. Кроме того, Клепикова А., Нежданов И. замечают, что служба безопасности существует не во всех организациях, а только там, где численность персонала велика и где значительно количество конкурентов. Если службы безопасности нет, то вышеперечисленные функции переходят в ведение службы управления персоналом [2].

Можно также отметить, что служба безопасности осуществляет всестороннее обеспечение безопасности компании (силовую, информационную, техническую и пр.), а кадровая служба занимается вопросами, связанными с обеспечением кадровой безопасности. Здесь целесообразно избегать дублирования функций, ибо для любой компании это неоправданные расходы [3].

Таким образом, обеспечение кадровой безопасности является не только одним из основных направлений деятельности любой современной организации, но и важнейшей функцией управления персоналом [4]. При этом управление кадровой безопасностью является задачей кадровых служб при реализации функций управления персоналом.

На наш взгляд, обеспечение кадровой безопасности – ключевая задача всех без исключения должностных лиц организации, поскольку ни один член организации (даже ее руководитель), ни одна служба (будь-то кадровая служба или подразделение, отвечающее за обеспечение безопасности) не может охватить всех аспектов и полностью выполнить все функции обеспечения кадровой безопасности.

Распределение компетенций различных субъектов обеспечения кадровой безопасности представлено в таблице.

Таблица

Распределение компетенций субъектов обеспечения кадровой безопасности [2, С.53]¹⁸

Наименование субъекта	Основные компетенции субъекта
Топ-менеджмент организации	<ul style="list-style-type: none"> - выбор концепции реализации внутрифирменных социально-трудовых отношений - утверждение общей стратегии обеспечения безопасности и стратегии кадровой безопасности - выделение необходимых ресурсов - контроль над общей эффективностью системы и т.д.
Служба безопасности	<ul style="list-style-type: none"> - разработка и реализация стратегии обеспечения кадровой безопасности; - специальное обучение персонала организации; - мониторинг состояния кадровой безопасности; - организация служебных расследований и т.д.
Служба персонала	<ul style="list-style-type: none"> - разработка HR-стратегии и реализация кадровой политики компании с учетом требований кадровой безопасности; - кадровое обеспечение системы корпоративной и кадровой безопасности; - реализация функций по обеспечению лояльности и ответственности персонала; - эффективное противодействие угрозе переманивания сотрудников и т.д.
Руководители структурных подразделений	<ul style="list-style-type: none"> - текущий контроль над соблюдением подчиненными правил обеспечения кадровой безопасности; - текущая работа по специальному обучению работников и т.д.

Участие в обеспечении кадровой безопасности организации всех ее должностных лиц можно отнести к числу основных требований к организации системы обеспечения кадровой безопасности. Вместе с тем, данная точка зрения не всегда находит подтверждение на практике.

С целью изучения приоритетных направлений и особенностей обеспечения кадровой безопасности организациями Иркутской области был проведен экспертный опрос работников службы управления персоналом и руководителей организаций области (N=85)¹⁹.

По результатам исследования можно заключить, что эксперты не до конца понимают и осознают степень и последствия возможных угроз со стороны собственного персонала. Лишь 20% экспертов отметили, что данная функция очень значима, и ей уделяется большое внимание. 46% экспертов отметили, что функция значима, но менее приоритетна перед другими направлениями кадро-

¹⁸ Доработано автором исходя из задач исследования.

¹⁹ Исследование проведено в рамках проекта «Кадровая стратегия и человеческие ресурсы региона в условиях модернизации экономики» при финансовой поддержке Минобрнауки России, по государственному заданию Байкальскому государственному университету экономики и права (номер госрегистрации в ЦИ-ТиС 01201256020)

вой работы, на 34% опрошенных предприятий, по мнению экспертов, функция не реализуется вообще.

Можно сделать вывод, что обеспечение кадровой безопасности не рассматривается большинством специалистов в качестве приоритетного направления деятельности кадровой службы.

К числу мер, направленных на обеспечение кадровой безопасности, эксперты отнесли такие, как формирование в организации культуры доверия, где честность и открытость – залог успешного ведения бизнеса (с этим согласны 88,2% опрошенных экспертов); жесткий контроль за деятельностью персонала с целью недопущения воровства, мошенничества со стороны персонала (с этим согласны 65,9% опрошенных экспертов); тщательная проверка благонадежности как потенциальных, так и работающих сотрудников (с этим мнением согласилось 75,3% опрошенных экспертов). Лишь 29,4% экспертов согласны использовать любые (в том числе и нелегитимные) методы противодействия угрозам со стороны персонала и в его адрес. С целью оценки эффективности реализуемой стратегии кадровой безопасности организациями региона, экспертам было предложено оценить степень выраженности угроз экономической безопасности со стороны собственных сотрудников.

К числу чрезвычайно острых и значимых проблем эксперты отнесли использование персоналом рабочего времени в личных целях (на это указали 75,3% экспертов). Второй по значимости проблемой является использование офисного оборудования и расходных материалов в личных целях (данный вариант отметили 69,1% экспертов). Третьей по значимости для организаций региона является проблема мелких хищений (на ее наличие указали 47,7% экспертов).

Интересным представляется мнение экспертов относительно тех категорий персонала, которые могут представлять наибольшую угрозу деятельности современной компании. По мнению опрошенных, наибольшую угрозу деятельности организации представляет персонал, состоящий в группе риска (наркоманы, алкоголики, трудоголики и т.д.), а также работники, владеющие коммерческой и иной тайной (соответственно 47,1% и 37,6% экспертов выбрали данный вариант ответа). На второе место опрошенные поставили материально ответственных лиц (32,9%), неквалифицированных и некомпетентных работников службы персонала (30,6%), а также специалистов в области информационных технологий (29,4%). Наименьшую угрозу, по мнению опрошенных, представляют такие категории персонала как высшие должностные лица компании и ключевые сотрудники организации (соответственно 16,5% и 14,1% экспертов выбрали данный вариант ответа).

Можно заключить, что эксперты (работники службы управления персоналом и руководители организаций области) не до конца понимают и осознают степень и последствия возможных угроз со стороны собственного персонала. Результаты проведенного исследования свидетельствуют о том, что в некоторых организациях до сих пор существует неоправданное мнение, что проблемами, связанными с безопасностью, должна заниматься в основном только служба безопасности. Так, например, 5,9 % от общего количества опрошенных экспертов указали, что обеспечением кадровой безопасности должна заниматься исключительно служба безопасности. Вместе с тем, большая часть опрошенных (57,6% от общего количества) считает, что обеспечение кадровой безопасности – совместная задача кадровой службы и службы безопасности.

Исходя из изложенного, очевидно многообразие субъектов обеспечения кадровой безопасности, что предопределяет необходимость их классификации. Для более точной оценки субъектного состава исследуемого процес-

са воспользуемся представлением о кадровой безопасности как о состоянии системы социально-трудовых отношений, которое обеспечивает возможность полной реализации и защищенность жизненно важных интересов всех ее участников (работников, работодателей, а также государственных и иных общественных институтов) от внешних и внутренних угроз через достижение сбалансированности интересов каждого из участников отношений, а также способствующее эффективному и гармоничному развитию человеческих ресурсов [6].

В результате отнесение к субъектам обеспечения кадровой безопасности только должностных лиц организации (или ее структурных подразделений) не представляется перспективным, поскольку круг субъектов обеспечения кадровой безопасности не ограничивается рамками организации, а включает и некоторые социальные институты, которые являются активными участниками социально-трудовых отношений (профсоюзы, контрольно-надзорные, судебные органы, учебные заведения и т.д.).

Изучив теоретические подходы к сущности и разновидностям субъектов управления, выделяемых в экономической литературе, классификацию субъектов обеспечения кадровой безопасности можно представить следующим образом (рис.)



Рис. Классификация субъектов обеспечения кадровой безопасности организации

Таким образом, субъекты обеспечения кадровой безопасности по отношению к объекту могут быть как внешними, так и внутренними. Субъектов обеспечения кадровой безопасности организации можно классифицировать в зависимости от степени формализации функций обеспечения кадровой безопасности на специализированных и неспециализированных, формальных и неформальных. При этом субъектный состав исследуемого процесса во многом будет зависеть от того, какую стратегию обеспечения кадровой безопасности реализует та или иная организация (упреждающего действия, адекватного ответа на возникающие угрозы или пассивную). Очевидно, что в условиях жесткой конкурентной среды организация заинтересована в привлечении к процессу обеспечения кадровой безопасности максимального количества должностных лиц организации, а также внешних субъектов.

Проведенное исследование доказывает, что исследование проблемы субъектов обеспечения кадровой без-

опасности имеет принципиально важное и методологическое, и практическое значение.

Литература:

1. Чумарин И.Г. Что такое кадровая безопасность компании? // И.Г. Чумарин // Кадры предприятия. – №2. – 2003. – С. 34
2. Клепикова А. Служба персонала и служба безопасности должны работать в команде / А. Клепикова, И. Нежданов // Управление персоналом. – 2001. – №3. – С. 36.
3. Мирющенко А.Л. Субъекты кадровой безопасности // <http://kadry.ucoz.ru/publ/8-1-0-8>
4. Кузнецова Н.В. Обеспечение кадровой безопасности как функция управления персоналом // Известия ИГЭА (Байкальский государственный университет экономики и права) (электронный журнал). 2012. №4. URL: <http://eizvestia.isea.ru/reader/article.aspx?id=6769>.
5. Алавердов А.Р. Управление кадровой безопасностью организации: учеб. / А.Р. Алавердов. – М.: Маркет ДС, 2010. – С.32.
6. Кузнецова Н.В. Понятийный анализ кадровой безопасности // Известия ИГЭА (Байкальский государственный университет экономики и права) (электронный журнал). 2011. №4. URL: <http://eizvestia.isea.ru/reader/article.aspx?id=6769>.

Образовательный идеал и идея университета с позиции современного учёного-педагога

*И.А. Медведев(Украина, Сумы)
e-mail: ippo_medvedev@mail.ru*

Современная ситуация в мире характеризуется как ситуация глобального кризиса. И человеческий фактор и внешняя среда ставят перед человечеством все новые и новые проблемы. Управлять социальными системами становится все сложнее и сложнее. Среди множества ценностных идеалов образовательный идеал продолжает занимать особое место в сознании современного человека. Хотя, следует отметить, что в современных учебниках по менеджменту социальной сферы или государственному управлению термин «образовательный идеал» еще не нашёл целостного определения. Но это лишь вчерашний взгляд на проблему. Введение в научных обиход термина «образовательный идеал» является частью системного подхода. Выйти на целостное понимание данного явления невозможно без осознания его как необходимости. Как сберечь себя и общество, как наладить адекватное государственное управление образованием, чтобы сберечь самое важное – жизнь и моральное здоровье нации?

В современном мире учёный-педагог, на наш взгляд, является тем образом (анг. - vision), (в украинском тоже появилось клонированное с английского слово – *vizija*), который непосредственно влияет на формирование образовательного пространства. Ведомый искренностью и исследовательским духом ученый-педагог несет в мир правду, правду или реальное отображение современной действительности. Эта действительность порождение его сознания помноженная на принцип свободного поиска. Ученый-педагог, вместе с тем был и продолжает быть философом. Реальность собственная для учёного-педагога менее важна для него, чем реальность в которой будут завтра жить его ученики. Более того, ученый-педагог должен воспитать у своих учеников осознание того, что будущее для человека (или действительность) будет для учеников всегда неожиданной. Но вместе с тем, мы не должны добиться того, чтобы эта реальность «смущала» или «пугала» наших учеников. Они должны быть готовы к будущему.

Наши ученики могут и не предпринимать усилий для того, чтобы быть готовыми к будущему. Они могут даже не верить нам. Позднее они поймут, что в большинстве случаев наши предсказания и желание предостеречь их будут становиться им полезными. Как важно научить

наших учеников прислушиваться к нам. Когда нас начинают цитировать, когда нашими роботами начинают интересоваться и использовать нашу «новизну» - это полная победа ученого-педагога. Наши же ученики должны не только нас понимать и читать, они должны пойти дальше нас, понимать больше чем мы. Но главная задача научных школ – умение изменять науку на пути её повсеместного проникновения в общество. Общество вдруг начинает понимать, что то - что казалось для них в словах ученого-педагога непонятным становится частью реальности. Именно так выглядят открытия. То, что ученый чувствует почти интуитивно завтра становится школьной истинной. Выдумка и открытие ученого-педагога почти тождественны. Сначала наши открытия игнорируют, потом признают как открытия. Странное становится нормальным, непонятное – вразумительным, невозможное – само собой разумеющимся. Именно тогда, окружающим ставиться понятно, что невозможно уже обойтись от открытого или придуманного учёным-педагогом мира. Общество ассимилирует наши открытия. Общество делает наши открытия частью себя. И часто наша «научная новизна» ставиться тем, чем она должна быть на самом деле, - вновь или впервые открытой истинной.

Потом эта «научная новизна» становится известной всему миру, позднее она становится банальной. Накапливаются статьи, диссертации, монографии, учебники, которые понятным или «непонятным» для того или иного «ученика» пытаются объяснить высказанные нами истинны. Нас анализируют, опровергают, стараются найти для наших работ место в веренице «паспортов специальностей». Иногда нам мешают, иногда вообще запрещают заниматься научным поиском, иногда поддерживают и подталкивают в нужном направлении.

Больше того, перед мировым сообществом встает задача создания совместной декларация о гармонизации архитектуры мировой системы, как гармонично глобального развивающегося пространства.

Какие же институты, могут так или иначе положительно влиять на формирование идеалов образования и идеалов социума? На наш взгляд, это прежде всего университет. Но читая Ньюмена, Гассета и Гумбольдта, современный исследователь забывает, что эти ученые оценивали университет в прошлом, а смысл идеи университета нужно искать в современной социальной практике, чтобы попытаться каким-то образом сформировать идею уже собственного, глобального университета, и создать модель всемирной профессионально-технической элиты, идею государства¹.

Бхопал, Трейн-Айленд, Чернобыль не научили нас думать о функции безопасности. Катастрофа в Японии (Фукусима), которая случилась в марте 2011, очередное тому подтверждение. Общество и государство могут находиться на любой стадии развития, но фактор развития не может спасти страну или государство от возможных масштабных бедствий. Человечеству не хватает знаний, и умений ориентироваться в современном мире.

В этом контексте интересной становится роль университета, которая, скорее всего, состоит в том, чтобы научить не созерцать мир несущийся мимо нас, а строить свой мир – и внутренний и внешний. Скорее всего, убережет человека и государство от потрясений может парадигма воспитания «способного в среде способных».

Безусловно, образовательный идеал должен влиять и на сам университет, который обучает, и может позитивно влиять на все государственные институты. Стоит отказаться от пресловутой «универсальности» с негативными чертами и попытками увязать с одной стороны узкую специализацию; с другой – конгломерат абсолютно противоречивых специальностей (информатика, физическое воспитание)². Такое образование в универси-

тете приводит к тому, что выпускник университета не знает ничего профессионально, а знает «чуть-чуть кое-что».

В современном мире исследователи процесса формирования образовательного идеала все чаще говорят о кризисных явлениях в самих университетах. Прежде всего, эти негативные тенденции поддерживаются глобализацией, которая разрушает как национальную, так и воспитательную составляющую данной институции. Именно славянские, православные университеты характеризуются стержнем воспитания.

Именно эти университеты должны были в любое время быть призваны к работе как инструмент государственной образовательной и воспитательной, если хотите идейной или же идеологической политики. К сожалению, война за лидерство в идеологии, как и лидерство в воспитании определенным образом была проиграна. Попытка реанимировать воспитательную функцию университета в странах постсоветского пространства становится утопией³. Идеалы страны зависят от идеалов и целостности университета. В эпоху перестройки нас убеждали, что в наших странах много колхозов и заводов, что они не нужны. Теперь дошла очередь до университетов.

Как же искать пути формирования образовательного идеала? На наш взгляд нужно, прежде всего, отказаться от стремления приспособиться к чужим идеалам. Скорее всего, речь идет об идеях и идеалах, которые нужно формировать и менять нам самим. Если сегодня мы перестанем лгать о том, что мы готовим в своих университетах исследователей и интеллектуалов, причем лгать как нашим студентам, так и самим себе; то в будущем мы окажемся среди коллег, которые не пошли в научном поиске, дольше нас, а написали мёртворожденные диссертации и монографии. Образовательный идеал для университета и государства может быть реализован только с помощью идеи опережающего мышления. Мы не можем догнать наших конкурентов в экономике и сельском хозяйстве? Тогда компенсатором этого отставания должен стать университет. Именно в него государство должно вкладывать гиперресурсы для обеспечения гиперразвития.

Как же действовать? Прежде всего, все цивилизованные государства должны стремиться отразить в своих законодательных документах мировую, континентальную, или же, если хотите международную концепцию образовательного идеала. В действительности все происходит с точностью до наоборот. Государственное управление «гонимое идеологией» экспансии толкает менеджеров от университетского образования на разрушение многолетних идеалов, идей, связей. С одной стороны мы стремимся к международному партнерству и цитированию друг друга в журналах, а с другой возникают запреты на заграничные командировки и контакты. Глобальность университета базируется на его открытости, прозрачности, прочности, если хотите вечности.

Вместе с тем, следует отметить, что часть университетов погибает, а часть приобретает умение готовить конкретного работника, специалиста, или в конце концов «способного среди способных», то есть человека, который может воспроизводить первичный материал, или нечто необычное (творческое) или как теперь модно говорить «креативное». Но, к сожалению, в последнее время в культурной жизни наших стран все меньше появляется явлений высокохудожественных, ярких, способных изменить социум.

Сегодняшняя университетская действительность пронизана «кумовством» и «коррупцией». Методологии в университетских стенах почти не осталось места. Истина становится служанкой идеологии, и к тому же идеологии пагубной – не прогрессивной. Запугивание молодых ученых, их сдерживание в заскорузлых «ваковских» шорах

тлетворно влияет на климат в университетских коллективах. Что говорить тогда о профессиональной высшей школе, которая на постсоветском пространстве вообще воспринимается как примитивно прикладная форма, лишённая своеобразия и новизны.

Университет, как инструмент формирования национальной элиты считается вообще преступной (националистической) мыслью. Каким же образом тогда можно «догнать и перегнать». Или мы откроем свои «Оксфорды» и «Кембриджи» или утонем в переписывании, списывании, плагиате. Идти дальше своих учителей, искать и спорить с ними – путь достойный честного патриота и истинного ученого.

Заменяя знания, умения и навыки на компетенции, и компетентность, не разобравшись в лексическом значении последних и первых приводит в тупик и учителей и учеников.

В постсоветской высшей школе закреплена правовая дифференциация вузов на институты, академии и университеты. Однако нечасто обсуждается вопрос о соответствии правового статуса университета его культурно-историческому значению. Вместе с тем в современном культурном менталитете граждан лишь немногие университеты позиционируются как действительно первоклассные вузы.

Иными словами, мы хотим подчеркнуть, что вуз, именующийся университетом «по праву закона», является ли таковым по «праву культуры»? Может ли существовать «университет печати», «технологический университет», «аграрный университет» и т.д.? Думается, что ответ на этот вопрос невозможен без обращения к *развитию* «идеи университета».

Именно эта позиция наиболее близка российской идее университета. Уже М.В.Ломоносов полагал университет в качестве центра национальной культуры. В начале XX века исследователь истории Московского университета Кизеветтер определил сущность его основной традиции как слияние запросов науки с требованиями жизни, органическое совмещение служения науке со служением общественному благу, текущим духовным потребностям общества.

В условиях современной полемики о развитии образовательного идеала и университета как основы высшей школы нельзя не обратить внимания на определённую заинтересованность в современном движении образования стран постсоветского пространства к положениям Болонского процесса. Это и не удивительно, ведь в начале XXI века возникает потребность и важность использования и укрепления интеллектуального, культурного, социального, научного и технического потенциала университетов как основы развития социума.

В образовании мы должны стремимся, прежде всего, не к европейским «свободе, равенстве, научному поиску», а стремимся, скорее, к позиции выживания образования как отрасли, и университета как его составляющей. Такая способность подстраиваться была заимствована из американской модели университета. Насколько она порочна, или скорее пагубна мы убедились лишь сегодня – когда разразился мировой кризис.

Итак, можно сделать вывод, что функция образовательный идеал и его связь и взаимозависимость с идеей университета требует нового осмысления прежде всего с позиции государственного управления как в Украине, так и в других странах. Также, данная тема может быть интересной для представителей философии, педагогики, экономики, социологии.

В начале XXI века на постсоветском пространстве сложился не только «парад суверенитетов», но и парад идей университетов, которые стремятся как к суверенитету, так и к автономии.

Вместе с тем отличие в моделях университетских идей в таких странах как Россия, Украина, Белоруссия и Казахстан прослеживается. Что касается первой их перечисленных стран, то следует отметить тяготение российской идеи университета к национальному и государственному централизму. Идея университета в России была все время на службе у государственной машины. И так продолжалось всегда: и в эпоху Петра первого, и на протяжении всего советского времени. Именно такими же, лежащими в одной плоскости с государственными интересами, можно считать современные управленческие подходы к развитию образования в России. Тем более обоснованными являются современные требования центральной власти в РФ к развитию данной институции, как инструмента государственной идеологии. Именно этому могли бы у россиян поучиться многие новоявленные национальные государства.

Что касается Белоруссии, то даже по оценкам представителей научных кругов этого государства, можно говорить, что система высшего образования начала складываться только с 1917 года. В современных же условиях, единой или цельной позиции на идею университета в Белоруссии нет. Скорее всего, следует подчеркнуть противоположность существования двух диаметрально противоположных концепций. Одну из них мы назовем правой (демократической), другую – централизованной (левоталитарной). Хотя работ посвященных этой теме в белорусских изданиях мало.

Что касается Украины, то, несмотря на «украинский менталитет», который, прежде всего, предусматривает многообразие подходов и позиций, проблема латентного смысла идеи университета остаётся достаточно не исследованной. Это, прежде всего, базируется на отсутствии разработки общего, процессуального, субъектно-объектного и функционального подходов к идее и моделям университета. Если мы не рассмотрели эти подходы к безопасности государства и университета, каким образом мы можем говорить о разработке системного подхода? Да, определенный опыт развития систем безопасности у нас есть, но мы не исправили свои ошибки за 25 лет, а предлагаем свои услуги японцам, которые находятся в ситуации катастрофы. И если вчера нас просто считали «халатными преступниками» - сегодня нас могут принять за «самонадеянных безумцев».

Прежде всего, сравнивая российский и украинский университеты следует отметить, что русский университет более национален и патриотичен, а украинский – космополитичен, интернационален. Почему же мы так считаем. Если поставить рядом по схожести идеи, модели, времени и уставов то Казанский и Харьковский Императорский университеты во многом идентичны. Однако поставить рядом Московский и Львовский вообще невозможно. Вместе с тем, есть мнение, что «русский университетский прорыв» был бы невозможен без существования Киево-Могилянской Академии.

Что касается университетов в Республике Казахстан, то с первого взгляда бросается в глаза их стремление к открытости для всего образовательного пространства. Идеалы американского, европейского и постсоветского университетов прекрасно «уживаются» в учебных заведениях этой страны повсеместно.

Новая форма связей между высшей школой, наукой и промышленностью должна отвечать требованиям времени. Учебные заведения должны рассматривать предприятия как рынок для своей продукции, как академической (подготовка и переподготовка кадров), так и научной. Предприятия в лице учебных заведений должны видеть своих поставщиков.

Методологическим основанием подготовки конкурентоспособного специалиста является формирование

единого образовательного пространства вуза, науки и производства.

Одной из форм такого сотрудничества есть создание сети региональных комплексов профессионального образования и единого организационно экономического, правового и финансового режима для ее функционирования. Вершиной этого комплекса должен стать университет.

Такая модель позволит обеспечить, во-первых, формирование обобщенного интеллектуально-творческого пространства жизнедеятельности стран; во-вторых, развитие системы постоянного взаимодействия между работодателями и образовательным сообществом с целью организации мониторинга регионального рынка труда и образовательных услуг, рационального заполнения профессиональных ниш на рынке труда; в-третьих, функционирование механизмов, стимулирующих работодателей инвестировать в образовательные учреждения, обеспечивающих интеграцию науки, производства и образования, распространяющих позитивный опыт участия работодателей в финансировании и управлении учреждениями профессионального образования.

Основным стимулом к интеграции образования, науки и производства для высшей школы являются повышение качества подготовки специалистов и востребованности выпускников университетов на рынке труда, а также возможность повышения эффективности научной инновационной деятельности. Стимулом для академической науки выступает возможность привлечения дополнительных кадровых ресурсов к научной деятельности, а для бизнеса – появление новых эффективных сфер приложения капитала, повышение конкурентоспособности производства товаров и услуг.

Во многих университетах нерешенным является вопрос экономической безопасности - материального обеспечения научной и образовательной деятельности. Современные приборы и оборудование – важнейший элемент интеграции и мощного инновационного процесса – часто отсутствуют. Выход из сложившейся ситуации в сотрудничестве с производством, где студенты и аспиранты проводят практические и экспериментальные работы, что ведет к повышению мотивации учащихся к занятию научно-технической деятельностью и технологическим менеджментом. Продолжая изучать базовые дисциплины, студенту и учёному будет необходимо связывать теоретическую подготовку с практической деятельностью. Возможность увидеть на практике результаты применения получаемых знаний, является важнейшей составляющей формирующейся системы мотивации научных и управленческих кадров и, следовательно, процесса перехода к «экономике знаний» и опережающему развитию государства. И тогда очевидна роль университета станет осознанной для всех. Университет не только как источник новых знаний, но и главная составляющая эффективной системы управления государством, в том числе его экономикой.

Новый взгляд на образовательный идеал даёт возможность пересмотреть вопросы, касающиеся институциональной и организационной структуры, финансирования и управления системой профориентации, трудоустройства и адаптации молодых специалистов.

На производство должны приходить уже готовые специалисты, потому что с сегодняшними темпами развития экономики просто нет времени их переучивать. В нынешних условиях идеальной моделью для современного производства является инженер с высшим образованием, который руководит бригадой высококвалифицированных рабочих. То есть грань между профтехучилищами и лицеями, техникумами, колледжами и университетами должна постепенно стираться с учетом региональных и отраслевых особенностей. Сам по себе диплом об окончании

среднетехнического, средне-специального или высшего образования - это просто документ, в котором указано количество часов, которые выпускник просидел за партой. А свои реальные навыки он сможет показать только на производстве.

Развитие образовательного идеала основанного на знаниях, диктует необходимость обеспечения опережающей подготовки специалистов в вузах для создания, сопровождения, развития высоких технологий в промышленности, а также опережающую профессиональную переподготовку инженерно-технических кадров, технологов, конструкторов, квалифицированных рабочих предприятий.

Новые технологии, интеграция производственных процессов, освоение новых видов продукции и пр. вносят коррективы в квалификационные характеристики рабочих мест, стандарты образования и другие образовательные компоненты.

В таких условиях требования к выпускнику университета должны осмысливаться как совокупность профессиональных, психологических характеристик, имеющих свою динамику. Усложнение производства, повышение образовательной базы работников ведут к возрастанию роли человеческого фактора в научно-техническом прогрессе вообще и в инновационной деятельности особенно. Правильное сочетание моральных и материальных стимулов, создание оптимальной творческой атмосферы в трудовом коллективе — одна из функций современного специалиста как организатора производства.

Промышленности сегодня нужны инженеры новой генерации — люди, способные сочетать приверженность к высокой технологической культуре и дисциплине с критическим умом и творческой смелостью, изобретательны и новаторы. Все современные специалисты должны обладать рыночным мышлением и международным кругозором в своей области. Современный конструктор, работая над проектом, должен "держать в уме", что надо сделать не просто замечательную вещь, но вещь, которая будет замечательно продаваться, конкурируя на рынке с лучшими продуктами в международном масштабе. Современный инженер должен уметь работать в координатах "время-деньги", работать в тесном контакте с маркетологами и плановиками, понимать их язык.

Создание и функционирование университетов, как вершины образовательного пространства позволит сконцентрировать ресурсы и интеллектуальные силы. Тесные контакты системы образования и действующего производства стимулируют профессиональный рост преподавательского состава образовательных учреждений; гарантируют выпускникам учреждений профессионального образования трудоустройство по избранной специальности с ясной перспективой карьерного роста, способствуют формированию и совершенствованию их профессиональной компетентности; обеспечивают учреждениям профессионального образования гарантированный оплачиваемый заказ на подготовку специалистов, возможность развития экспериментально — учебной базы, повышения уровня предоставляемого образования, уровня материальной поддержки преподавательского состава и стимулирования его профессионального роста, а заказчику — возможность на базе учреждений профессионального образования готовить высоко — квалифицированные кадры.

Создание предпосылок для развития образовательного идеала, университетов и вообще системы образования позволит в рамках каждой из подсистем «образование-наука-производство» достичь принципиально новых качеств интеллектуальных продуктов, сформировать мощный потенциал творческого развития всех субъектов совместной созидательной деятельности, демонстрируя модель достижения инновационного качества подготовки

современных специалистов адекватного требованиям производства.

Очень часто мы страшимся задумываться о национальной безопасности. Больше того, мы забывая Т.Г. Шевченко, отрешиваемся от своего собственного, национального, патриотического и сдержанно смотрим на проявления "псевдо-проектов" и научной суеты". Ответов на вопросы конкретного русской или украинской действительности мы не найдем ни в США, ни в Европе. Возникает вопрос, а не можем ли мы найти эти ответы в собственной истории и управленческой практике, в национальной этнофилософии та колоссальном народном опыте.

От управления персоналом к управлению человеческими ресурсами

И.А. Сегидина (Россия, Качканар)

e-mail: segida.irina@mail.ru

Деятельность любой организации, независимо от формы собственности и масштабов, на протяжении всего периода существования неразрывно связана с людьми, работающими в ней. От слаженности работы сотрудников, от продуктивности труда каждого, зависит напрямую результат работы компании.

В условиях становления рыночной экономики в нашей стране особое значение приобретают вопросы практического применения современных форм управления персоналом, позволяющих повысить социально-экономическую эффективность любого производства. В системе мер реализации экономической реформы особое значение придается повышению уровня работы с кадрами, постановке этой работы на прочный научный фундамент, использованию накопленного в течение многих лет отечественного и зарубежного опыта.

Одной из важнейших проблем на современном этапе развития экономики большинства стран мира является проблема в области работы с персоналом, так как уже было указано выше, результат работы любой компании напрямую зависит от слаженности работы сотрудников, совместная работа сотрудников зависит от добросовестной работы каждого сотрудника, а работа сотрудника напрямую зависит от менеджера, который над ним стоит, поэтому данная тема является актуальной.

Таким образом, актуальность исследований в области управления персоналом обусловлена возрастающей ролью человеческих ресурсов в деятельности организации как фактора, который на современном этапе развития экономики выступает ключевой предпосылкой к повышению конкурентоспособности хозяйствующих субъектов всех отраслей российской экономики.

В соответствии с проблемой данного исследования целью исследования будет анализ существующих отечественных и зарубежных подходов к управлению человеческими ресурсами и на основе анализа - выработка нового подхода к управлению человеческими ресурсами.

Как показывает практика, отсутствие отечественных разработок, возникшее из-за длительной недооценки роли кадровых служб на производстве и отсутствия опыта их работы в условиях рыночной экономики, при определенных условиях можно компенсировать зарубежными. Исходя из этих соображений практически во всех разделах представлен зарубежный опыт, а отдельный раздел полностью посвящен изучению опыта работы центров по управлению персоналом США, Японии и стран Западной Европы.

Развитие теории управления персоналом в последнее десятилетие происходило достаточно интенсивно. Разработаны основные положения, касающиеся его предмета, целей, задач и функций, разработаны механизмы управления отдельными процессами управления персона-

ла. Значительный вклад в эти достижения внесли Т.Ю.Базаров, В.Б. Бычин, Н.А. Волгин, Б.М. Генкин, В.А.Дятлов, Я.И. Евенко, В.П. Журавлев, Г.Г. Зайцев, С.А. Картишев, А.Я. Кибанов, Э.М. Коробков, А.А. Лобанов, Е.В. Маслов, Ю.Г. Одегов, Н.Н. Пилипенко, В.А. Поляков, С.Д. Резник, А.А. Силин, С.Н. Сотникова, Э.Е.Старобинский, В.В.Травин, В.А. Шаховой, С.В. Шекшня.

Непосредственно понятие «управление человеческими ресурсами», известное как «human resources management», впервые возникло в западном, американском менеджменте, отразив изменения роли и места человека в трудовом процессе, и прочно утвердилось в научной терминологии в 70-е годы XX в. С тех пор эта специфическая функция менеджмента рассматривается как «стратегически и логически последовательный подход к управлению наиболее ценным активом предприятия: работающими там людьми, которые коллективно и индивидуально вносят вклад в решение задач предприятия»²⁰

Проведенные нами исследования свидетельствуют о том, что до сих пор в экономической литературе не существует единого подхода к определению сущности понятия «управление персоналом» и встречаются различные трактовки, которые приведены в Таблице 1.

Таблица 1

Трактовка понятия «управление персоналом» в российской и зарубежной литературе

Автор	Определение понятия «управление персоналом»
П.Ф. Друкер	«...особый вид деятельности, превращающий неорганизованную толпу в эффективную, целенаправленную и производительную группу»
Дж. М. Иванцевич и А.А. Лобанов	«...деятельность, выполняемая на предприятии, которая способствует наиболее эффективному использованию работников для достижения организационных и личных целей»[11, с. 22]
А.Я. Кибанов	«Формирование и направление мотивационных установок работника в соответствии с задачами, стоящими перед организацией»
С.В. Шекшня	«это обеспечение организации необходимым числом работников, выполняющих требуемые производственные функции»
Е. В. Маслов	«...системное, планомерно организованное воздействие с помощью взаимосвязанных организационных, экономических и социальных мер на процесс формирования и перераспределения рабочей силы на уровне предприятия, на создание условий для использования трудовых качеств работника в целях обеспечения эффективного функционирования предприятия и всестороннего развития занятых на нем работников» ²¹
Р. Марр и Г. Шмидт	управление персоналом «является сферой деятельности, характерной для всех организаций, и ее главная задача состоит в обеспечении организации персоналом и целенаправленном использовании персонала»
Р. Дафт	Управление персоналом – это деятельность по привлечению, подготовке и сохранению эффективности рабочей силы. ²²

Появление специалистов по работе с персоналом, имеющих подготовку в области промышленной социологии и психологии, означало подлинную революцию в традиционных формах кадровой работы. Если до этого кадровая работа была функцией линейных руководителей различного уровня и ранга, а также работников (и руководителей) кадровых служб, занимающихся учетной, контрольной и распорядительской (администраторской) деятельностью, то возникновение управленческой (штабной) функции, связанной с обеспечением должного уровня кадрового потенциала организации, существенным образом расширило диапазон задач и повысило значение этого направления менеджмента. Именно с появлением управления персоналом, как специализированной штабной деятельности, в системе современного менеджмента связано становление кадрового менеджмента, который постепенно интегрирует и трансформирует сложившиеся формы кадровой работы. Важным этапом этого процесса стали ассимиляция идей системного подхода, разработка различных моделей организации как системы — не только функционирующей, но и развивающейся, — на основе которых сформировался новый подход в кадровом менеджменте — управление человеческими ресурсами.

Динамика менеджмента человеческих ресурсов находит подтверждение в выдвигаемой американским ученым С. Кови теории симбиоза парадигм, которые характеризуют развитие системы взаимодействия между индивидом и организацией от восприятия наемного работника как обезличенного элемента в производственной системе до признания его целостной личностью.

Парадигма научного представления (фактически — научный менеджмент) представляет работника как «экономическое существо», действующая с позиции получения максимального дохода. В основе данной парадигмы лежит стремление индивида к экономической стабильности. Отличительные черты данного подхода состоят в превалировании авторитарного стиля управления, при котором решения принимаются менеджером единолично, а работники подчиняются, прилагая максимум усилий для получения экономического вознаграждения; метод стимулирования — кнут и пряник.

Парадигма человеческих отношений заключается в отношении подхода к работнику как к социоэмоциональному существу. При этом основное стремление работника — это человеческое отношение к нему. На данном этапе помимо экономических потребностей работников начинают превалировать социальные.

Парадигма человеческих ресурсов признает работника как психологическое существо. Позиция работника заключается в рациональном и полномасштабном использовании своих возможностей и умений. Помимо справедливости и доброты, внимание акцентируется на продуктивности, которая во многом достигается за счет эффективного использования таланта и творческих способностей, изобретательности и воображения людей. Формируется постулат, утверждающий, что главные ресурсы организации — не капитал и средства производства, а люди — их сердца и умы. Задача менеджера при данной модели состоит в нахождении возможностей для создания оптимальных условий к творческой реализации сотрудников.

Парадигма принцип-центричного лидерства рассматривает работника как духовное существо в его целостности (метафорически — как дух, личность). Это предполагает раскрытие всех творческих способностей на основе ценностей, придающих смысл трудовой деятельности. Суть данной парадигмы состоит в том, что «люди — это не просто ценный ресурс или капитал, не просто экономические, социальные и психологические существа. Они еще и духовные существа. Они хотят ощущать

1. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами
2. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия
3. Иванцевич Дж., Лобанов А.А. Человеческие ресурсы управления
4. Кови С. Лидерство, основанное на принципах
5. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами
6. Базаров Т.Ю. Управление персоналом

смысл, значимость того, чем они занимаются. Люди не хотят работать впустую, даже если их умственные способности полностью при этом задействуются. Данная парадигма аккумулирует и объединяет все лучшее из предыдущих концепций – справедливость, доброту, продуктивность, при этом включая такой элемент, как эффективность, которая опирается не столько на понятие эффективности как соотношения затрат и результатов (efficiency), сколько на способность приносить результаты (effectiveness).

Современный менеджмент по-прежнему находится в динамике. Примером того является парадигма П. Друкера, дающая ответ на вопрос: как сделать труд продуктивным, а работника – ориентированным на достижения. В своих трудах автор особо подчеркивает изменения в структуре рабочей силы, обусловленных структурными сдвигами в экономике. «Основные трудности при управлении трудом и работой представляют изменившиеся психологическое и социальное положение работника физического труда, ... и появление умственного труда как экономического и социального центра в постиндустриальном информационном обществе». ²³ Данная идея развивается в трудах американского ученого Э. Алленбо, акцентирующего внимание на умении менеджеров вдохновлять работников с целью раскрытия и реализации их перспективных способностей. «Хотя совершенствование технологии определенно необходимо для сохранения преимуществ, - отмечает Э. Алленбо, - элементом, оказывающим более серьезное влияние, станет использование скрытого человеческого потенциала». ²⁴

Российские ученые Т.Ю. Базаров и Б.Л. Еремин называют переход от традиционных моделей управления к современной «преобразованию процесса управления персоналом в процесс управления человеческими ресурсами» ²⁵, однако, на наш взгляд, вернее назвать данный переход *эволюцией управления персоналом*, поскольку в большинстве научных источников понятие «персонал» и «человеческие ресурсы» тождественны. Так американский ученый М. Армстронг, попытавшийся разделить понятия «управление персоналом» и «управление человеческими ресурсами», считает, что глубокого научного отличия между двумя данными понятиями не существует, и это скорее отражение терминологического разнообразия. ²⁶

В эволюции теории и практики зарубежного кадрового менеджмента можно выделить фазы, связанные с адаптацией, как новых технологий менеджмента, так и специфических подходов в кадровой работе. Подлинная революция в кадровой работе была вызвана применением после Второй мировой войны идей системного подхода в менеджменте. Становление системного менеджмента обусловило возникновение принципиально новой технологии кадрового менеджмента — управление человеческими ресурсами. Эта технология была инкорпорирована в систему стратегического менеджмента, и функция управления персоналом стала компетенцией высших должностных лиц корпораций. Изменился и характер кадровой политики: она стала более активной и целенаправленной. Как показывает проведенное нами исследование, управление персоналом как процесс воздействия на человеческие ресурсы находится в перманентной динамике в части организационно-экономических отношений между менеджерами и управляемым персоналом. В подтверждение этого американские ученые Дж. Химан и Р. Мэйсон выделяют три основные модели управления персоналом.

1) менеджер по персоналу как попечитель своих работников, заботящийся о здоровых условиях труда и благоприятной морально-психологической атмосфере на предприятии. Эта патерналистская модель восходит к социал-реформистским идеям конца XIX — начала XX вв. и нашла свое органическое воплощение в многочисленных вариациях доктрины человеческих отношений. Должностной статус менеджера по персоналу в этой модели довольно низкий: это клерк, имеющий подготовку в области промышленной социологии (или психологии) и помогающий линейным руководителям проводить эффективную политику корпорации в отношении наемных работников;

2) менеджер по персоналу как специалист по трудовым договорам (контрактам), включая коллективные договоры. В больших организациях, использующих массовый низкоквалифицированный труд, у него двойная роль: осуществление административного контроля над соблюдением наемными работниками условий трудового договора, учет должностных перемещений; регулирование трудовых отношений в процессе переговоров с профсоюзами. Выполнение этих функций требует, как правило, юридической подготовки, которая обеспечивает менеджеру по персоналу довольно высокий статус в организации;

3) менеджер по персоналу как архитектор кадрового потенциала организации, играющий ведущую роль в разработке и реализации долговременной стратегии корпорации. Его миссия — обеспечить организационную и профессиональную когерентность составляющих кадрового потенциала корпорации. Он входит в состав ее высшего руководства и имеет подготовку в такой новой области управленческого знания, как управление человеческими ресурсами.

Существенное отличие последней модели от двух предыдущих, традиционных, явное. Однако для отечественных кадровых служб, пока еще только овладевающих технологиями кадрового менеджмента, различие между традиционными методами управления персоналом и методологией управления человеческими ресурсами в известной степени носит умозрительный характер. Поэтому обратимся к анализу зарубежного опыта, чтобы рельефнее очертить достоинства и недостатки этих двух направлений кадрового менеджмента.

Хотя различия даже внутри национальных традиций управления персоналом весьма велики, можно выделить ряд общих характеристик этой практики кадрового менеджмента, сложившихся и получивших распространение в XX столетии в корпорациях развитых стран.

1. Несмотря на широкое разнообразие существующих подходов в управлении персоналом, обусловленное различиями в национальных, институциональных и организационных контекстах, общей профессиональной идеологии этой управленческой дисциплины до сих пор так и не сложились.

2. Кадровая работа традиционно находилась на периферии внимания руководителей корпораций. Маргинальная роль специалистов по управлению персоналом определялась тем, что они выполняли функции советников при руководстве и не несли непосредственной ответственности за разработку и реализацию стратегии организации. А финансовые и производственные соображения, как правило, всегда брали верх над предложениями кадровых работников, идущими вразрез с общей стратегией корпорации.

3. У специалистов по управлению персоналом с самого начала возник ореол защитников интересов рядовых работников, что, по мнению их коллег-менеджеров, препятствовало достижению целей, стоящих перед организацией.

²⁶ Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами

4. Управление персоналом трактовалось как деятельность, для которой не требуется специальной подготовки; в отличие от других управленческих специальностей в ней можно было довольствоваться соображениями здравого смысла, да и существовало расхожее мнение, что любой опытный руководитель вполне мог справиться с функциями менеджера по персоналу.

5. Отсутствие специализированной профессиональной подготовки и соответствующей профессиональной квалификации снижало авторитет кадровых работников в глазах начальства и линейных руководителей.

На фоне радикальных изменений в корпоративном менеджменте за последние 15—20 лет удивительным выглядит сам факт, что управление персоналом, представлявшее собой довольно заурядную и маргинальную управленческую деятельность, не исчезло вовсе, а, напротив, переживает подлинный расцвет. Основная причина — в практике кадрового менеджмента с 80-х гг. начинает доминировать третья, “архитектурная” модель.

Эта трансформация кадрового менеджмента нашла свое выражение в следующих основных тенденциях:

- все последние годы в развитых странах наблюдается относительный и абсолютный рост числа работников кадровых служб;
- повысился статус этой профессии: руководители кадровых служб в большинстве корпораций стали входить в состав правления и даже в состав советов директоров;
- резко возросло внимание к уровню профессиональной подготовки менеджеров по персоналу;
- в условиях растущей конкуренции (в том числе и за высококвалифицированные кадры) изоляция кадровой политики от общей бизнес-стратегии пагубно влияла на успешность деятельности корпорации в целом.

Вместо довольно фрагментизированной структуры кадрового менеджмента, бытовавшей в эпоху доминирования первой и второй моделей управления персоналом, складывается система менеджмента, ориентированная в первую очередь на развитие человеческого капитала. Миссия этой системы — в числе других приоритетных стратегических целей корпорации реализовать и ключевые цели ее кадровой политики.

Британский специалист в области кадрового менеджмента Д. Гест считает, что кадровая политика корпорации должна обеспечить:

- организационную интеграцию — высшее руководство организации и линейные руководители принимают разработанную и хорошо скоординированную стратегию управления человеческими ресурсами как “свою собственную” и реализуют ее в своей оперативной деятельности, тесно взаимодействуя со штабными структурами;
- высокий уровень ответственности всех работников корпорации, который подразумевает как идентификацию с базовыми ценностями организации, так и настойчивую, инициативную реализацию стоящих перед ними целей в повседневной практической работе;
- функциональную — вариабельность функциональных задач, предполагающая отказ от традиционного, жесткого разграничения между различными видами работ, а также широкое использование разнообразных форм трудовых контрактов — полная, частичная и повременная занятость, субподряд и т.п. — и структурную — адаптацию к непрерывным организационным изменениям, социальным и культурным нововведениям — гибкость организационно-кадрового потенциала;
- высокое качество работы и ее результатов, условий труда — рабочая обстановка, содержательность

работы, удовлетворенность трудом, а также самой рабочей силы.

Указанные целевые установки можно рассматривать как конкретизацию императивов совместной творческой деятельности в практике современного кадрового менеджмента. Действительно, практически в каждой из установок обнаруживаются импульсы не только социального, но и культурного, индивидуального и морально-творческого

Очевидно, что для таких новых форм организации профессиональной деятельности нужна новая когорта менеджеров-профессионалов, в первую очередь, в области кадрового менеджмента. Но прежде чем выяснить особенности деятельности менеджеров по персоналу новой формации, установим существенные различия между двумя направлениями кадрового менеджмента: управлением персоналом и управлением человеческими ресурсами.

1. В отличие от управления персоналом управление человеческими ресурсами переориентировано с нужд работников на потребности самой организации в рабочей силе, и приоритеты кадрового менеджмента определяются в первую очередь результатами функционального анализа имеющихся и проектируемых рабочих мест, а не существующим кадровым потенциалом организации.

2. Обретение управлением человеческими ресурсами стратегического измерения делает кадровую политику более активной в отличие от пассивной и реактивной политики, характерной для традиционных моделей управления персоналом.

3. Ответственность за реализацию более активной кадровой политики возлагается также и на линейных менеджеров (руководителей структурных подразделений), а это означает, что кадровая работа руководителей всех звеньев интегрируется в систему кадрового менеджмента, которая только и способна эффективно реализовать такую политику.

4. Происходит пересорIENTATION системы кадрового менеджмента на индивидуальную работу с персоналом, а, следовательно, с доминировавших в управлении персоналом коллективистских ценностей на индивидуалистические.

5. Если традиционно менеджер по персоналу должен был стремиться сэкономить на издержках, связанных с воспроизводством рабочей силы (а поэтому и не был заинтересован в долгосрочных инвестициях в человеческий капитал), то технология управления человеческими ресурсами нацелена на повышение эффективности подобного рода инвестиций, обеспечивающих постоянный профессиональный рост работников предприятия и улучшение качества условий труда.

6. Если в управлении персоналом все внимание сосредоточено исключительно на рядовых работниках, то в управлении человеческими ресурсами акцент переносится на управленческий штат: именно компетентность менеджеров оказывается ключевым элементом кадрового потенциала современной корпорации.

7. Новая система кадрового менеджмента предполагает сильную и адаптивную корпоративную культуру, стимулирующую атмосферу взаимной ответственности наемного работника и работодателя, стремление всех работников корпорации сделать ее “лучшей компанией” за счет поддержки инициативы на всех уровнях организации, постоянных технических и организационных нововведений, открытого обсуждения проблем.

Поскольку управление человеческими ресурсами складывалось в рамках парадигмы контрактации индивидуальной ответственности, то эта технология изначально противостояла коллективистским (плюралистическим, т. е. учитывающим различие интересов работодателей, ме-

неджеров и рядовых работников, по терминологии британской школы управления персоналом) подходам. Однако управление человеческими ресурсами нельзя однозначно относить и к числу унитаристских подходов, проповедовавших единство интересов всех работников корпорации.

В этом направлении кадрового менеджмента за его более чем сорокалетнюю историю можно выделить два подхода. Во-первых, рационалистический, когда высокая степень адаптируемости фирмы к конкурентной среде обеспечивается гибкостью форм контрактации персонала, интенсификацией труда высококвалифицированных работников и участием работников в распределении прибылей. Во-вторых, гуманистический, когда ответственность за создание конкурентных преимуществ фирмы берут на себя сами работники, а их вовлеченность в дела корпорации достигается за счет таких факторов, как эффективная организационная коммуникация, высокая мотивация и гибкое руководство. И в этих двух подходах легко обнаружить их укорененность в предшествующих парадигмах — научной организации труда и человеческих отношений.

Традиционный (рационалистический) подход в управлении человеческими ресурсами исходит из того, что если компания инвестирует в кадры (совершенствует технологии отбора персонала, систематически организует его обучение и реализует программы карьерного роста, хорошо платит и заботится о нем), то она в праве требовать от своих работников лояльности и ответственного отношения к работе. По крайней мере, можно рассчитывать на то, что они не будут вступать в профсоюзы. Активная кадровая политика обеспечивается представительством руководителя кадровой службы в правлении компании и нацелена на удовлетворение потребностей компании в лояльной, устойчиво функционирующей и удовлетворенной своим положением рабочей силой. Такая кадровая политика является основой для реализации успешной, конкурентоспособной стратегии и строится, в отличие от традиционных методов управления персоналом не на подчинении работников воле работодателя (менеджера), а на взаимном учете интересов сторон и взаимной ответственности.

Возникший в США в начале 70-х гг. неоплюралистический (гуманистический) подход в управлении человеческими ресурсами представляет собой известный компромисс между двумя направлениями кадрового менеджмента — управлением персоналом (парадигма человеческих отношений) и управлением человеческими ресурсами. Превращение работников в собственников предприятия переводит отношения “работодатель — наемный работник” на новый уровень. В отношении взаимной ответственности на этом уровне включаются также другие акционеры, органы государственной власти, потребители. Благодаря этому удовлетворение многих потребностей работников становится целью кадровой политики, а не средством к достижению других целей, как это имело место в остальных подходах в кадровом менеджменте. В свою очередь взаимная ответственность сторон обеспечивает растущую эффективность деятельности фирмы. Высокий уровень участия работников в проектировании рабочих мест и управлении качеством условий труда, выпускаемой продукции и (или) предоставляемых услуг — все это создает совершенно новую атмосферу на предприятии. Атмосферу сотрудничества, а не враждебности, которой еще недавно были проникнуты отношения между работодателями и профсоюзами, да и переговоры между ними теперь приобретают все больше прагматический характер. Признание законности различных интересов работников открывает реальные перспективы для вовлечения их в процесс совместного принятия управленческих

решений, взаимных консультаций, а также доступа к информации о делах предприятия, на котором они работают.

Итак, можно говорить об определенном синтезе на базе технологии управления человеческими ресурсами традиционных (безусловно, модернизированных) и современных подходов. Однако, вобрав в себя достоинства различных подходов, сложившихся в кадровом менеджменте, технология управления человеческими ресурсами не может претендовать на роль своего рода панацеи для всех проблем, с которыми сталкивается в настоящее время менеджер по персоналу. И у этой передовой технологии критики обнаруживают изъяны.

Критический анализ применения технологии управления человеческими ресурсами, несмотря на многообещающие заявления ее приверженцев, демонстрирует известный разрыв между идеологическими установками и их практической реализацией.

1. Практика управления человеческими ресурсами в различных странах отражает не только многообразие национальных школ и традиций кадрового менеджмента, но, скорее, свидетельствует об отсутствии некоей единой концепции, так как пестрота используемых концептуальных схем нередко усугубляется их взаимной противоречивостью. Например, несовместимыми на практике представляются такие элементы управления человеческими ресурсами, как командная работа и индивидуальная оплата труда в зависимости от его эффективности. В связи с этим некоторые скептики усматривают в технологии управления человеческими ресурсами всего-навсего вариацию модернизированной доктрины человеческих отношений, а в неизбежных противоречиях — выражение структурного антагонизма между менеджерами и рядовыми работниками.

2. Хотя все большее число компаний объявляют о внедрении у себя “модной” технологии управления человеческими ресурсами, практическая реализация новой стратегии кадрового менеджмента сталкивается со значительными трудностями. В частности, не замечен рост затрат на подготовку и переподготовку персонала, особенно принимая во внимание повсеместное распространение передовых форм кадровой работы (кружки качества, рабочие команды и т.п.). А передача части кадровых функций от кадровых служб линейным руководителям, как правило, обходится без дополнительной переподготовки последних, да и не пользуется особым вниманием со стороны руководства корпораций.

3. Методы вовлечения персонала (участие в прибылях компании, передача акций работникам и т.п.), заимствуемые из арсенала управления человеческими ресурсами, нередко используются менеджерами в качестве более “мягких” форм интенсификации труда. Ставка на сознательное и ответственное выполнение производственных функций и задач работниками маскирует изощренные приемы сверхэксплуатации и служит в долгосрочной перспективе действенным инструментом в нейтрализации влияния профсоюзов. Наглядным примером амбивалентности новейших методов кадровой работы служит использование оценки индивидуального вклада работника в функционирование организации: кто может судить о том, способствует ли она воспитанию повышенного чувства ответственности у работников или служит орудием их самоэксплуатации?

4. Отсутствуют объективные данные, свидетельствующие о позитивном влиянии внедряемой технологии управления человеческими ресурсами на морально-психологический климат в организациях. Более того: как всегда при любых крупных социально-организационных нововведениях редко удается избежать и негативных последствий. Правда, такие противоречивые оценки результатов применения передовой кадровой технологии во

многим обусловлены невозможностью изолировать собственные последствия внедрения управления человеческими ресурсами от других факторов.

Тем не менее, сколь бы сомнительными с концептуальной точки зрения и амбивалентными в морально-психологическом плане не выглядели результаты практического применения технологии управления человеческими ресурсами, микрореволюция в кадровом менеджменте за последние годы набирает темпы во всех развитых странах. И эта микрореволюция предъявляет совершенно новые требования к менеджеру по персоналу.

Литература:

1. Алленбо Э. 5 стратегий великих компаний [Текст] / Э. Алленбо – М.: ООО «Изд-во «РОСМЭН-Пресс», 2005. – 253 с.
2. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами [Текст] / М. Армстронг. – СПб.: Питер, 2009. – 832 с.
3. Базаров Т.Ю. Управление персоналом [Текст] / Т.Ю. Базаров. – М.: Академия, 2010. – 224 с.
4. Буланов В., Катайцева Е. Человеческий капитал как форма проявления человеческого потенциала [Текст] / Буланов В. // Общество и экономика. – 2011. - № 1. – С. 13 – 22.
5. Волкова В.Н. Основы теории систем и системного анализа [Текст] / В.Н. Волкова, А.А. Денисов. - М., 2010 – 679 с.
6. Гуттарц Р.Д. Эволюция подходов к проблеме управления кадрами предприятия [Текст] / Р.Д. Гуттарц // Менеджмент в России и за рубежом. – 2010. – №5. – С. 25 – 27.
7. Дафт Р.Л. Менеджмент [Текст] / Р.Л. Дафт. - СПб.: ПИТЕР, 2009. – 864 с.
8. Иванцевич Дж., Лобанов А.А. Человеческие ресурсы управления [Текст] / А.А. Лобанов. – М., 1993. – 301 с.
9. Кови С. Лидерство, основанное на принципах [Текст] / С. Кови // Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. – 302 с.
10. Маслов В.И. Стратегическое управление персоналом в XXI веке [Текст] / В.И. Маслов. - М.: Эксмо, 2008. – 216 с.
11. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия [Текст]: Учебное пособие / Под ред. П.В. Шеметова. – М.: ИНФРА-М: Новосибирск: НГАЭиУ, 1999. – 312 с.

Процесс развития кадрового потенциала в организации

*Е.Д. Турышева (Россия, Екатеринбург)
e-mail- katusha.kam@mail.ru*

Если человеческий капитал — это своего рода актив, то любая, которая повышает качество рабочей силы и ее способность получать или приносить доход, может рассматриваться как инвестиции в человеческий капитал.

Одной из фундаментальных основ большинства управляющих воздействий, направленных на комплексное развитие предприятия, является эффективное управление кадровым потенциалом организации, олицетворяющим интеграцию потенциала каждого отдельно взятого сотрудника с приобретением синергетического эффекта²⁷.

Несмотря на то, что проблема развития кадрового потенциала давно является объектом многих исследований, реальных схем оптимизации управленческих решений в рамках инвестирования в квалификацию персонала (наиболее распространенная форма развития потенциала организации) до сих пор не предложено. Стремление повысить эффективность работы предприятия посредством необоснованных финансовых вложений больше похоже на дань моде, нежели на профессиональное управление кадровым потенциалом и внутренними инвестициями компании.

Бездействие науки в данном вопросе объясняется общепринятой априори невозможностью объективной оценки ожидаемого и получаемого по факту экономиче-

ского эффекта от финансовых вложений в повышение квалификации сотрудников предприятия²⁸.

Действительно, инвестиции в кадровый потенциал предприятия оказывают влияние на финансовые результаты деятельности организации либо опосредованно, либо при одновременном влиянии большого количества других внешних и внутренних факторов. Затраты на обучение персонала могут выступать не отдельным инвестиционным замыслом, а одной из статей сметы более крупного проекта (например, приобретение новых технологий, вывод на рынок нового продукта и пр.). В результате, эффект от осуществленных вложений становится просто неуловимым, как при планировании, так и при анализе изменений, произошедших по факту.

Сложно запланировать и отследить эффект от проведения обучающего семинара по финансовому менеджменту для сотрудников соответствующих подразделений корпорации. В то время как аналогичный семинар со специализацией по минимизации налогооблагаемой базы формирует более реальные возможности по определению его результативности. В данном случае результатом проведения «специализированного» семинара будет сокращение объемов уплачиваемых налогов без ущерба для финансовой прозрачности предприятия.

Основным стоп-фактором в постановке кадрового менеджмента на рельсы классических механизмов управления инвестициями остается неготовность многих руководителей комплексно модернизировать всю систему управления предприятием: ведь оптимизация кадровой политики не может не отразиться на других направлениях работы компании, особенно реализуемых также на интуитивной основе (реклама, НИОКР и т.д.).

Тем не менее, сочетание механизмов эффективного менеджмента, информационных технологий и математических методов создает необходимые предпосылки для преодоления факторов, сдерживающих эволюцию управления развитием потенциала экономических систем.

Эффективное и целенаправленное использование кадрового потенциала, управление им с целью повышения конкурентоспособности предприятия невозможно без осуществления целенаправленной кадровой политики. Основные способы работы с кадровым потенциалом сводятся к следующему:

1. Постановка целей и задач управления кадровым потенциалом. Основная цель состоит в обеспечении успешной работы предприятия в условиях рыночной экономики. В качестве задач, влияющих на масштабы кадрового потенциала, его эффективное использование, можно поставить следующие:

- квалифицированное развитие персонала;
- привлечение квалифицированных специалистов;
- создание оптимальных условий для эффективной работы кадров.

2. Определение содержания и участников управления кадровым потенциалом. Необходимым условием решения управленческих задач является наличие высококвалифицированного персонала, готового к овладению новыми знаниями. В этой связи возрастает роль управления кадровым потенциалом как особого вида деятельности, включающего: определение потребности в персонале; привлечение персонала его отбор; расстановку персонала; подготовку, переподготовку, повышение квалификации;

²⁷ Бойетт Дж. Г. Путеводитель по царству мудрости: лучшие идеи мастеров управления. М., 2008. С. 167.

²⁸ Борисова Е. А. Управление персоналом для современных руководителей. Санкт-Петербург, 2007. С. 135.

мотивацию развития персонала; оценку эффективности управления.

Субъектами процесса управления кадровым потенциалом являются: руководители предприятий, руководители структурных подразделений, службы персонала, юридические службы, финансовое управление (отдел), отдел подготовки персонала.

Такое построение системы управления кадровым потенциалом требует реализации каждым из участников процесса управления своих специфических функций. Так руководители предприятий и линейные руководители участвуют в планировании профессиональной карьеры работников, создании для них мотивирующих условий, финансовый отдел (управление) определяет нормативы труда, формирует политику в области оплаты труда и предоставления социальных льгот. Отдел подготовки персонала организует обучение, повышение квалификации и переподготовку персонала по актуальным направлениям деятельности предприятия.

Основным содержанием деятельности служб персонала традиционно является планирование персонала и его профессиональный рост, а также выявление и решение социально-бытовых проблем. При этом выясняется, что деятельность всех перечисленных субъектов носит разрозненный, схоластический, эпизодический характер. Координация работы всех участников предприятия в рамках программы управления кадровым потенциалом отвечает поставленной цели - обеспечению успешной работы предприятия в условиях рыночной экономики.

3. Условия повышения эффективности управления кадровым потенциалом. Обширность вопросов, решаемых участниками процесса управления, обуславливает необходимость его оптимизации. Следовательно, для повышения эффективности управления кадровым потенциалом необходимо:

- постоянное участие в управлении не только кадровых служб, но и руководителей структурных подразделений;
- более четкое распределение функций между всеми участниками управления персоналом и координация их действий;
- создание соответствующей нормативно-методической базы, регламентирующей деятельность каждого из участников процесса управления;
- определение приоритетов в работе с кадровым потенциалом.

управления кадровым потенциалом путем внедрения совершенных технологических процедур: оценки персонала и развития информационной базы для принятия обоснованных управленческих решений.

4. Оценка персонала. Исследования показали, что наиболее эффективным методом управления кадровым потенциалом является его оценка по параметрам, характеризующим профессиональную успешность работника. Оценка применима в таких областях как: отбор и расстановка персонала, планирование и сопровождение деятельности специалистов, подготовка и повышение квалификации работников, формирование, подготовка резерва для выдвижения на руководящую должность, совершенствование системы льгот, условий труда и т. д.

Программа управления кадровым потенциалом не столько способствует продвижению персонала, сколько его развитию, повышению результативности мероприятий по повышению квалификации. Что в свою очередь является первостепенной задачей службы управления персоналом предприятия.

Оценка эффективности работы с кадровым потенциалом – это систематический, четко организованный процесс, направленный на соизмерение затрат и результатов, связанных с деятельностью кадровых служб (табл. 1).

Оценка эффективности работы с кадровым потенциалом базируется на определении того, насколько работа способствует достижению целей организации и выполнению соответствующих задач.

При оценке эффективности отдельных программ определяется воздействием данной программы на результативность деятельности кадрового потенциала и организации в целом (повышение производительности труда, улучшение качества продукции, экономия ресурсов).

Таблица 1

Характеристика методов определения эффективности работы с кадровым потенциалом управления персоналом

Методы	Характеристика
Системный анализ	Является методическим средством системного подхода к решению проблем совершенствования системы управления, ориентируя исследователя на изучение системы управления в целом и ее составляющих: целей, функций, организационной структуры, кадров, технических средств управления, управленческих решений; на выявление многообразных типов связей составляющих между собой и внешней средой и сведение их в единую, целостную картину. Внешней средой являются не только другие подсистемы системы управления данной организации, но и внешние организации.
Декомпозиция	Позволяет разложить сложные явления на более простые, т. к. в более простые элементы более простое проникновение в глубь явления и определение его сущности.
Последовательной постановки	Позволяет изучить влияние на формирование системы управления каждого фактора в отдельности, под действием которых сложилось ее состояние, исключая действие других факторов. Факторы ранжируются и среди них выбирается наиболее значительные.
Сравнений	Позволяет сравнить существующую систему управления персоналом с подобной системой передовой организации, с нормативным состоянием или с состоянием в прошлом периоде.
Динамический	Предусматривает расположение данных в динамическом ряду и исключение из него случайных отклонений. В этом случае ряд отражает устойчивые тенденции. Этот метод используется при исследовании количественных показателей, характеризующих систему управления персоналом.
Структуризации целей	Предусматривает количественное и качественное обоснование целей организации в целом и целей системы управления с точки зрения их соответствия целям организации. Важной предпосылкой построения рациональной системы управления являются анализ целей, развертывание их в иерархическую систему, установление ответственности подразделений за конечные результаты работы, определение их места в системе производства и управления, устранение дублирования в их работе.
Параметрический	Устанавливается функциональная зависимость между параметрами элементов производственной системы и системы управления персоналом для выявления степени их соответствия.
Функционально-стоимостного анализа	Позволяет выбрать вариант построения системы управления, требующий наименьших затрат и являющийся наиболее эффективным с точки зрения конечных результатов. Он позволяет выявить лишние или дублирующие функции управления, функ-

	ции, которые по определенным причинам не выполняются, определить степень централизации и децентрализации функций управления.
Метод творческих совещаний	Предполагает коллективное обсуждение направлений развития системы управления персоналом группой специалистов. Целью совещания является выявление наибольших вариантов путей совершенствования системы управления персоналом.
Главный компонент	Отражает в одном показателе свойства нескольких показателей. Это дает возможность сравнивать не несколько показателей одной системы с несколькими показателями другой, а только один.
Метод морфологического анализа	Является средством изучения всевозможных комбинаций вариантов организационного решения. Сложная задача разбивается на мелкие подзадачи, которые легче решать по отдельности, предполагая что решение сложной задачи складывается из решения подзадач.
Балансовый	Позволяет произвести балансовые сопоставления.
Метод аналогий	Основан на применении организационных форм, которые оправдали себя в функционирующей системе управления персоналом со сходными экономико-организационными характеристиками, к рассматриваемой системе управления персоналом. Сущность метода заключается в разработке типовых решений и определении границ и условий их применения.
Опытный	Базируется на опыте предшествующего периода данной системы управления персоналом и опыте другой аналогичной системы.
Блочный	Ускоряет процесс формирования новой системы управления и повышает эффективность функционирования системы при наименьших затратах.
Коллективного блокнота	Позволяет сочетать независимое выдвижение идей каждым экспертом с последующей их коллективной оценкой на совещании по поиску путей совершенствования системы управления персоналом.

Применение методов в комплексе исключает просчеты, позволяет взглянуть на систему управления персоналом со всех сторон, при этом достигается максимальный эффект.

Одним из важнейших подход при определении эффективности работы с кадровым потенциалом системный, основанный на системном анализе. Применительно к развитию кадрового потенциала он предполагает исследование компонентов: целей, функций, организационной структуры, основных категорий работников, технических средств, методов управления людьми и т.п.

Поэтому применение системного подхода в анализе кадрового потенциала предполагает прежде всего широкое применение метода декомпозиции, который позволяет расчлнить сложные явления на более простые и облегчает тем самым их изучение. В частности, система управления персоналом может быть разделена на подсистемы, подсистемы — на функции, функции — на процедуры, процедуры - на операции, операции — на элементы. После расчленения следуют изучение каждой части, а затем их моделирование и синтез.

Метод сравнений дает возможность, например, анализировать управление персоналом с учетом фактора времени. При этом сравнивается желаемое состояние подсистемы в будущем с нормативным состоянием или с ее состоянием в прошлом периоде. В результате исключается несопоставимость и расширяются возможности для сравнений.

Метод структуризации целей предусматривает количественное и качественное обоснование целей подсистемы управления персоналом с точки зрения их соответствия целям организации. Этот метод охватывает анализ целей, их ранжирование и развертывание в систему (построение «дерева целей»).

Экспертно-аналитический метод предполагает привлечение высококвалифицированных специалистов (экспертов) в области менеджмента.

Метод главных компонентов позволяет отразить в одном показателе (главном компоненте) свойства многих показателей, характеризующих определенное явление.

Опытный метод связан с системным и ситуационным анализом. Он базируется на опыте предшествующего периода данной (или другой аналогичной) системы управления.

Метод коллективного блокнота («банка идей») основывается на применении «мозгового штурма» (мозговой атаки) и позволяет сочетать независимое выдвижение идей с их коллективной оценкой и совместным поиском путей наиболее эффективного использования кадрового потенциала.

Анализ эффективности работы с кадровым потенциалом организации непосредственно связан с мотивацией и стимулированием трудовой деятельности, планированием деловой карьеры сотрудников, работой с кадровым резервом, с подбором персонала, его переподготовкой и повышением квалификации²⁹.

Развитие кадрового потенциала, помимо обучения, основано на технологии формирования кадрового резерва, которая позволяет эффективно «наращивать» кадровый потенциал организации. Кадровый резерв – группа квалифицированных работников компании, прошедших предварительный отбор, специальную подготовку и являющихся внутренними кандидатами на замещение вакансий вышестоящих должностей руководителей.

Наличие в кадровом резерве подготовленных специалистов позволяет компании значительно снизить затраты на подбор и адаптацию новых сотрудников, а также построить систему инвестиций в развитие персонала, что в свою очередь значительно повышает нематериальную мотивацию работников и способствует их закреплению в компании. Кроме того, наличие подготовленного кадрового резерва позволяет значительно снизить риски компании при заболевании ключевых сотрудников или возникновении других непредвиденных обстоятельств.

Управление формированием и развитием кадрового потенциала сводится, в конечном счете, к выработке определенного набора кадровых решений, касающихся отдельных лиц или их групп, в целях обеспечения нормального функционирования организации: решений по найму, продвижению, обучению, стимулированию и увольнению кадров. В основе этих решений – разнообразные методы оценки кадрового потенциала. В настоящее время наиболее распространенной и эффективно применяемой технологией в современной практике работы с персоналом в западных и российских компания является центр оценки персонала (Assessment center). Это конгломерат методов, подбираемых для комплексной оценки персонала под конкретные задачи.

Эта технология оценки персонала включает в себя помимо анкетирования, тестирования, проведения интервью и письменных заданий – деловое взаимодействие участников оценки между собой. В специально смодели-

²⁹ Бухалков М. И. Внутрифирменное планирование. М., 2008. С. 165.

рованных ситуациях, приближенных к реальной деятельности, участники имеют возможность проявить свою компетентность, профессиональные знания, навыки, личностные качества, раскрыть имеющийся потенциал.

Центр оценки персонала может быть полезен при анализе кадрового потенциала организации, формировании кадрового резерва, отборе персонала с четко определенными компетенциями, создании программ развития и обучения. Таким образом, кадровый потенциал является неотъемлемым элементом системы управления предприятием. Эффективность работы с кадровым потенциалом зависит от взаимосвязанных организационно-экономических и социальных мер по формированию, распределению, перераспределению рабочей силы на уровне предприятия, а также от создания условий для развития трудового потенциала каждого работника.

Делиберативные модели менеджмента самоорганизационных систем в контексте развития потенциала человеческого капитала

В.В.Зинченко (Украина, Киев)

e-mail: zinchenko-viktor-viktorovich@mail.ru

В условиях «неокапитализма» происходят изменения в экономике, которые ведут к устранению обнищания наемных работников, к ликвидации прежней противоположности между работниками физического и умственного труда, к значительному повышению квалификации рабочего класса в целом. В современных условиях «противоречия глобализма и империализма» не могут быть подведены под общие формулы, такие, как «универсальные противоречия между трудом и капиталом», и тем более не могут быть решены ими³⁰. Для современного общества существенным является рост количества людей, которые не ожидают помощи от системы управления в преодолении неуверенности, страха и беспокойства ни там, где экономическая власть достаточно часто превращается в политическую, ни там, где угнетается свободное выражение мыслей – как в капиталистическом государстве «всеобщего благоденствия», так и в государственно-бюрократических «социалистических» системах творческая жизненная активность подменяется разными формами отвлечения от плодотворной социально-экономической деятельности. Это в конечном итоге приводит к массовому бегству из общественных структур, которое, в свою очередь, порождает новые трудности, зависимости, человеческую пассивность, девальвацию личности как ответственного субъекта социально-исторического творчества.

В теориях управления происходит эволюция к «менеджменту человеческих ресурсов». Предыдущие «рациональные», «тейлористские» управленческие модели, которые предусматривают жесткие методы административного командного управления и вертикальную иерархическую структуру являются эффективными на **отдельном** участке производства или социума в случаях экстремальной потребности по концентрации совместных усилий. Конечно, современный менеджмент не отбрасывает полностью модель рационализма. Она остается методологической основой формирования организационных структур, планирования, проведения предпроектных исследований, экономических расчетов и проч. Элементы жесткого командного управления остаются подавляющими в определенных экстремальных условиях, которые

требуют, например, быстрой концентрации усилий на каком-либо участке работ или при решении производственных заданий (например, выпуск массовой стандартной продукции). Однако по своей сути они стоят на пути налаживанию партнерских взаимоотношений, экспериментированию, сдерживая инициативность, что в конце концов приводит к снижению эффективности как производства, так и общественной мобильности. Административность управления служит консервированию антагонистичных отношений, социально-политическим конфликтам вследствие обострения противоречий между взаимодействующими сторонами (работники, властная структура, управление). А там, где нужно экспериментировать, искать, в условиях повышенного хозяйственного риска, налаживать разнообразные рабочие связи между партнерами, административные рычаги становятся неэффективными – нужно новое, гибкое и разнообразное или так называемое *органическое управление*. Поэтому в концепциях управление является необходимым формированием новой стратегии, началом чего является слом традиционных стереотипов в управленческом мышлении. Э.Мейо отмечает, что созданный тип индустриального общества разрушает межчеловеческую коммуникацию ее первичную неформальную форму, бюрократизуется, изолируя человека, игнорируя мир человеческих эмоций. Создается разрыв между технологически-экономическим развитием общества и его морально-этическим уровнем. Негативным последствием этого является развитие «социального невежества» общества, которое подавляет потребности и стремления личности. Это приводит к вспышкам агрессии и невротизму. На предприятии это ведет к его разрушению (забастовки, «текучка» кадров, производственная апатия и тому подобное); в обществе проявлением этого являются революции, межклассовые столкновения, войны, девальвация социально-этических ценностей.

Необходимо учитывать, что «акционированные» экономико-социальные модели, не позволяющие достичь преодоления отчуждения между участниками общественных и производственных отношений. «Акционированные» модели предусматривают наделение участника взаимоотношений возможностью получения частицы общественной или производственной прибыли. Однако, предоставляя возможность *владения*, они не предоставляют возможность участия в системе управления и контроля. В этом случае работник на производстве или гражданин в обществе в лучшем случае превращается в фиктивного «владельца-акционера», который подчиняется предписывающей власти управленцев. Построение «общества потребления» и установление формально-юридического равенства не способствует преодолению отчуждения от власти и не предоставляет реальные шансы на получение доступа к системе управления. Нерегулярное «участие» в формотворчестве решений в виде эпизодического участия в выборах или выполнении принятых управленческой верхушкой решений, при отсутствии навыков управления, оставляет человека пассивным участником социальных и производственных процессов, сформированных господствующей идеологией. Следствием этого является развитие у человека созерцательной и сугубо исполнительской позиции. Антагонистично-эксплуатационные отношения между людьми и прежде всего, в сфере непосредственной коммуникации являются основным отчуждающим фактором, поскольку в них человек проявляется не в качестве уникальной личности, а как определенный *фетишизированный эталон* господствующих экономических и политических идеологией³¹. «Менеджмент человеческих ресур-

³⁰ Habermas J. Vergangenheit als Zukunft. Das alte Deutschland in neuen Europa. - Zurich: Pendo Verlag, 2003 – 158 s. – С.191.

³¹ Kockshott P.W., Kotrell A., Alternativen aus dem Rechner. Für sozialistische Planung und direkte Demokratie. - Köln: PapyRossa Verlag, 2006. - 267 s. – S.27.

сов» способствует улучшению ситуации. Поскольку в нем человек, в частности работник, уже не является объектом-исполнителем, а от него требуется активная позиция, стимулируется творческий подход, формируется личная ответственность за результаты собственного труда и деятельности. И действует он ради общих целей (предприятия, социума). Развитие личной инициативы в данном случае стимулируется системой мотивационной поддержки (карьерное продвижение, финансовая стимуляция). «Теория У» Д.Мак-Грегора указывает, что система санкций и административного побуждения не является достаточно эффективной. Необходимо учитывать, что при определенных условиях человек не только является способным к ответственности, но и стремится к ней. Человек способен себя контролировать и действовать общественно-солидарно в случае стремления к целям, достижение которых будет способствовать удовлетворению его индивидуальных интересов. Следующим шагом является неомарксистская модель «*делиберативного коммуникативного менеджмента*».

Целью «*делиберативного коммуникативного менеджмента*» на общественном, политическом и экономико-производственном уровнях является достижение бесконфликтной ситуации на основе согласованных действий, которые направлены на удовлетворение общих интересов, участие работников (производство) и граждан (общество) в структурах управления. Целью анализа является определение ключевых черт и механизмов построения общества, в котором нет независимых от воли людей общественных и производственных отношений, то есть в котором упразднены отношения принуждения и господства одних людей над другими. Контроль над процессами производства и общественного функционирования должен перейти к непосредственным участникам общественного производства (как в отрасли материального производства, так и в сфере продуцирования идей и управленческих решений). Предыдущие *объекты* производства и управления (люди) должны стать *субъектами* производственной, общественной организации и управления с целью реализации своих и коллективных, общеобщественных потребностей и способностей. Создается система общих стимулов и общей заинтересованности благодаря общему участию в управлении, которое в результате приобретает черты самоуправления. В таком случае нормы и решения могут быть легитимизированы на основе общей коммуникации, которая является регулятивным принципом. Созданная структура должна предоставлять одинаковые условия для равноправного выбора действий, исключая принуждение и господство.

Целью становится достижение демократического консенсуса в принятии решений. На уровне общества и предприятия нормы и решения формируются в результате компромисса и согласия (консенсуса) между всеми заинтересованными участниками, которые имеют равные права в равном доступе к управленческой власти. В то же время исключается избыточное давление со стороны одной из сторон, не предоставляется никому привилегированного властно-управленческого положения. Консенсус достигается благодаря процедуре общего коммуникативного формирования решений, которые основываясь на равных интересах каждого, находят обоснованное одобрение всех. Данная модель получила название *делиберативной демократии* (происходит от латинского термина *deliberatio* – «обсуждение») ³². Каждый индивид получает возможность принимать участие в выработке стратегии функционирования предприятия, государства, общества, которое приводит к учету интересов отдельных индиви-

дов и социальных групп и углубления их взаимопонимания. Общественные, государственные, хозяйственно-производственные образования формируются благодаря отношениям взаимного признания, обсуждения и компромисса, который означает добровольный отказ от узкоэгоистических индивидуалистских или групповых интересов, если они стоят на пути к взаимному согласию и расширению открытости общественной и политической коммуникации. Делиберативная демократия коммуникативного управления отмечает, что нельзя считать настоящим легитимным то решение, которое опирается на заранее выработанную и утвержденную формулу действий и решений (наподобие, «*Я знаю, чего хочет народ*» и т.п.). Не существует единственной, заранее сформированной «воли народа». Целью делиберативной модели управления является постоянное уменьшение наемно-эксплуататорских отношений; расширение системы самоуправления (как общественного, так и на уровне предприятий). В таком случае субъект общественных и трудовых отношений является также субъектом (а не объектом) системы управления, распределения и контроля. Идея делиберативного самоуправления является противоположностью как командно-административному типу управления, так и тотально-дерегулированным системам. Демократическое самоуправление должно быть достаточно гибким, то есть массы и индивид должны иметь возможность свободно выбирать из числа разнообразных альтернативных проектов.

Уничтожение отношений господства обнаруживает, что разумная организация общества, которую имеет в виду критическая теория, являет собой нечто большее, нежели новую форму управления хозяйством. «Это большее задевает то определяющее, благодаря чему общество и становится разумным: подчинение хозяйства потребностям индивидов» ³³. Общество и производство в перспективе должны стать *самоуправляемыми*. На смену системе «человек-вещь-человек», должна прийти система «человек-человек», где отношения будут непосредственно межличностно-общественными, разумными. Но такие отношения требуют и определенных людей – всесторонне развитых, способных ориентироваться во всех общественно-экономических отношениях. *Самоуправление* осуществляется внутри общественных систем благодаря включению населения в управление и собственность, расширению прав и свобод, роста социальной защищенности, гуманизации общественной жизни. Новое общество, производство, таким образом – это сознательно регулируемая и самоуправляемая система. Демократия во всех формах *делиберативного коммуникативного управления* прежде всего – это коммуникация, которая в процессе самого широкого обсуждения рационально формирует волю ее участников. То есть, необходимо исходить не из заранее определенных взглядов и решений, а из процессов их формирования в общественном коммуникативном дискурсе. Развитие нового общества должно осуществляться как свободное дело освобожденных индивидов. Для такой системы базовым является принцип общественной ответственности. Способность к ответственности означает подчинение ее требованиям: «*быть могущим*» связано с «*быть обязанным*». «Ответственность является составляющей свободы действующего субъекта: я отвечаю за свои действия, невзирая на то, существует ли объект ответственности, который – рано или поздно – привлечет меня к ней» ³⁴. Этим обуславливается ответственность и зави-

³² Зінченко В.В. Менеджмент. Системи управління в умовах інституційної глобалізації. – К.: Люксар, 2012. – 864 с. – С.812.

³³ Reichelt H. Zur logischen Struktur des Kapitalbegriffs. – Freiburg im Breisgau: Ça Ira, 2011. – 285 s. – S.105.

³⁴ Cottrell A. & Paul Cockshott & Greg Michaelson & Ian Wright. Information, Work and Value. – Cambridge: University Press, 2012. – 408 p. – P.32.

симось состояния каждого за аналогичное состояние другого. Равный для всех уровень свободы и справедливости является возможным при наличии солидарности: каждый член сообщества должен отвечать за свои действия, заручаясь аналогичной ответственностью по отношению к себе со стороны других членов³⁵. Происходит сочетание самой ответственности и совместной ответственности (со-ответственности). Вместе с принципом ответственности, каждый при такой системе также получает частицу общественного или предпринимательского дохода и управленческих возможностей пропорционально индивидуальному вносу в общее дело. Это становится стимулом и мотивацией к творческому, инициативному саморазвитию каждого участника общественных и производственных процессов. В идеях Р.Курца, Г.Райхельта, Ю.Хабермаса, О.Лафонтена, М.Хаммера, А.Негри обращается внимание на взаимосвязь общественно-коллективных действий, интерперсонального взаимодействия творческих лиц с типом экономико-политической идеологии социума. Представляется существенным и обоснованным утверждение, что эффективные гражданские ассоциации любого уровня и типа осуществляется не на основе решений большинства и даже не на основе консенсуса, а на почве «внутренней согласованности общественных ориентиров и ценностных стремлений»³⁶. Общественные реформы как самоцель сами по себе не способны решить фундаментальные противоречия, которые раздрают современный мир. Необходимы также и радикальные социально-революционные изменения, которых можно достичь лишь благодаря широким массовым действиям и развитию системы самоорганизации и самоуправления. Поэтому делиберативная экономико-политическая концепция сохраняет в своем арсенале учение о *перманентной социально-экономической революции* (Э.Мандель, А.Горц, А.Балью, М.Хардт), под которой понимается необходимость солидарных действий общества и человечества относительно решения вышеупомянутых проблем. *Самоуправленческое делиберативное общество* в перспективе может быть (и должно стать) мировой системой, потому что на уровне отдельной страны возможны лишь элементы «гражданской самоуправленческой системы» в той или иной экономико-политической и общественной сферах.

Субсидиарная делиберативная концепция (термин т.н. «Субсидиарной школы»), которая охватывает исследования таких экономистов, социологов, политологов, правоведов, как, в частности, Р. Шольц и Н. Тренкле, Э. Люхоф и А. Белгарт и Ф. Шандл, Р.Курц и Г.Райхельт, О.Лафонтен и Т.Майер, Г.Вайссер и С.Миллер и проч.), рассматривает нынешнее состояние общества как *временное, переходное и этапное*, нуждающееся в перманентных комплексных экономико-политических, общественно-управленческих и государственно-правовых изменениях. Завоевания экономической и политико-правовой демократии привели к закреплению в развитых государствах гражданско-политических свобод, формально-юридическому равенству всех граждан, широкой системы социальной защиты. Это состояние является удобной основой для постепенного формирования последующего, более эффективного общественного развития. Речь идет об изменении сущности общества – дополнении к имеющимся социальным завоеваниям расширенной системы отношений самоуправления (в общественной, производ-

ственной и политико-государственной сферах), уменьшения пространства отношений администрирования, наемничества и эксплуатации. В общественной сфере субсидиарная делиберативная демократия, исходя из своих идейных принципов, практического опыта и поставленной цели тотального преодоления эксплуатации и отчуждения, не может позволить себе концентрироваться исключительно на сугубо акционированных и парламентских формах экономико-политической деятельности. Поскольку акционерно-собственническая (экономическая сфера) и формально-парламентская (политическая) деятельность направлены, одновременно: 1) на формирование группы капиталистов-собственников, ориентированных в своих целях т.н. «идеальной предпринимательской целью» – неограниченным увеличением прибыли любыми средствами (в том числе и антиобщественными); 2) профессиональных политиков кланового типа, которые используют сферу политического управления для лоббирования в государственной деятельности своих финансово-промышленных интересов. Это может привести к концентрации сфер экономического и политического управления в руках некоторых замкнуто-псевдоэлитарных группировок. Это превращает управление в клановую привилегию. В то же время это отчуждает от управленческой экономико-политической деятельности и управленческой культуры широкие слои населения, активность которого в таком случае проявляется эпизодически, – во время получения дивидендов, выборов, акций гражданского неповиновения, стачек или массовых беспорядков.

Делиберативный менеджмент выступает за привлечение к повседневной управленческой экономико-политической деятельности большинства населения, охватывания его сферой экономического и политического просвещения. Самоорганизационная управленческая экономико-политическая деятельность может происходить в нескольких формах. Первая форма – расширение сферы т.н. «самоуправленческой общественности» – форм деятельности граждан в деле саморганизационного самоуправления своей повседневной, профессиональной, творческой жизнью через расширение сферы свободных от системы государственной власти ассоциаций и объединений, в которых люди осуществляют реальное управление собственной судьбой с учетом аналогичных потребностей и прав других. Это приводит к сочетанию деятельности с целью решения собственных повседневных бытовых, профессиональных и других узкогрупповых и классовых интересов с общеобщественными, что также стимулирует общественно-управленческую активизацию граждан. Вследствие этого управленческая экономико-политическая деятельность превращается из эпизодической в перманентную, активно-эволюционирующую. Вторая форма – это методы экономико-политического давления (акции гражданского неповиновения, забастовки, революционные действия и т.п.), которые вынуждают изменять сущность государства и его органов из защитника узкогрупповых потребностей на функцию выразителя и регулятора интересов общеобщественных. Самоорганизационная управленческая экономико-политическая деятельность не позволяет консервироваться общественной системе и методам управления, стимулирует их эволюцию в направлении постоянной демократизации. Это приводит к увеличению зависимости управленческой экономико-политической сферы от гражданской общественности, благодаря ее всегдашнему влиянию на принятие общественно весомых решений. Осознание возможности своего реального влияния на управленческие процессы, способствует формированию «опережающего реформацион-

³⁵ Exner A. Die Grenzen des Kapitalismus: wie wir am Wachstum scheitern. Christian Lauk, Konstantin Kulterer. - Wien: Ueberreuter, 2008. - 223 s. - S.19.

³⁶ Lafontaine O. Keine Angst vor der Globalisierung: Wohlstand und Arbeit für alle. - Berlin/Bonn: J. H. W. Dietz Verlag, 2009. - 352 s. - S.122.

ного мышления»³⁷. у представителей общественно-управленческой деятельности, которое не приспособляется к имеющейся экономико-политической реальности, а, наоборот, формирует ее развитие – поскольку свободное, непререживное мышление создает схемы и формы будущего реформирования общества. Оно становится революционным фактором, который обуславливает постоянную гуманизационную эволюцию общества.

Унаследованная качественно определенная разнотипность и разнообразие хозяйственных структур медленно, но неуклонно отживается на более высоком уровне научно-технических производственных сил, который позволит ассоциируемым индивидам быть реально свободными управленческим, в общественно-политическом, экономическом, и в духовном отношениях. Это станет возможным тогда, когда абсолютно преобладающая часть общественной и производственной системы будет охвачена непосредственно общественным контролем. Это и будет означать реальную победу делиберативного общества в базисе социума, так как разнообразные продукты коллективной деятельности ассоциируемых членов перестанут противостоять друг другу. Только объективное развитие средств производства, производственных сил, рынка, управления, только объективация обобществления труда в разных формах его реально необходимой и выгодной кооперации может снять его общественное распределение, в самих грубых формах отчуждающего от человека не только результаты труда, но и сам труд как его деятельность, как саморазвитие. В современных условиях общественного технологического, информатизированного развития, когда разные типы труда и их продукты не противостоят непримиримо друг другу как обобщение интересов разных социальных сообществ, а профессиональные особенности благодаря автоматизации, информатизации унифицируются, то мерой самого труда постепенно становится его время, которое может учитываться при распределении по труду.

Значительное количество исследователей «нового индустриального», «постиндустриального», «информационного» общества (Д.Гелбрейт, Д.Нейсбит, Й.Масуда, В.Феркис и другие)³⁸ обращают внимание на этапное уменьшение любых жестких социальных, образовательных, политических дифференциаций, как условия возникновения стабильного эволюционирующего гражданского общества нового типа – полицентрированного и синергетического. В этом случае гражданская общность является не просто ассоциацией свободных самоуправляющихся объединений, а прежде всего обществом, в котором отдельные граждане являются его главными компонентами, в котором господствует идея равенства в доступе к основным ценностям постиндустриального общества (информации, науке, образованию), которая может привести к стабилизации гражданского общества. Происходит изменение системы взглядов на научно-технический прогресс как разумно контролируемое средство достижения необходимых материальных предпосылок реализации морально-ценностных ориентиров. Прогресс науки и техники прежде понимался как улучшение условий человеческой жизни и тем самым он отождествлялся с общественным прогрессом, утверждением гражданского общества. «В конечном итоге люди должны были понять, что в ходе истории еще нигде план разума не был очевидным,

наоборот все большим становилось явным преобладание неразумности.

В идее делиберативности выражается историческая тенденция перехода к свободе от управленческого, политического и экономического детерминизма, благодаря чему человек становится совладельцем всеобщих условий своего личного, творческого и трудового развития, независимо от выполняемых им социально-экономических функций и ролей. Уменьшение, благодаря науке и технике, необходимого труда, в условиях делиберативного общества ведет к увеличению времени для того полного развития индивида, который сам, в свою очередь, как наивысшая производственная сила обратно влияет на производственную силу труда. Общественное богатство – не просто собственность всех, но каждого, то есть такая общая собственность, где каждый является владельцем всего общественного богатства в его полном объеме [6,43]. Как свобода каждого является условием свободы всех, так и этим богатством прежде всего является наука, научное знание, которое в реальности может принадлежать каждому в полном объеме, не мешая владению им другими. Научное знание является по своей сути всеобщей производственной силой, в равной мере доступной каждому. Делиберативная управленческая система является фактором общественно-культурным, который включает в себя отношение человека к средствам не только материального производства, но и своего самопроизводства как общественного, разумного существа. Она как бы выводит человека за пределы непосредственно материального производства, за пределы его сугубо экономического существования и необходимости в более широкую социальную сферу свободного и многостороннего развития.

В ряде неоиндустриальных стран система самоуправления общества постепенно воплощается в жизнь. Это происходит там, где кооперация труда и распределение, обобществление собственности, производственное и политическое самоуправление становятся повседневностью, совмещаясь с научно-технической революцией, глобализацией рынка, с производительным контролем общества над ним, интеграцией культурно-этических ценностей в общечеловеческом духовном развитии. В наиболее широком своем значении делиберативная самоорганизационная и самоуправленческая модель позволяет расширить отношения общей собственности и совместного создания, управления на знание, науку, творчество и культуру в целом, то есть на те условия жизни и труда, которые служат развитию не только натурального или денежного богатства, но и самого человека как основного капитала, включая сюда образование, средства информации и общения, разные формы интеллектуальной и творческой деятельности. Это делает человека прежде всего духовно богатым в сфере его трудового и индивидуального саморазвития.

Некоторые подходы к разработке концепции управления человеческими ресурсами в Республике Беларусь

Е.В.Мещерякова (Беларусь, Минск)

e-mail: klmam85@mail.ru

Мировой экономический кризис, начавшийся в 2008 г. и продолжающийся по текущий момент, выявил острые проблемы в экономических системах, как на уровне одной страны, так и на уровне объединений стран. И одна из них – углубляющийся разрыв между странами с высоким уровнем инновационного потенциала и теми, у которых скорость обновления техники, технологий, про-

³⁷ Hardt M. and Negri A. *Multitude: War and Democracy in the Age of Empire*. – New York: The Penguin Press, 2004. – 450 p. – P.11.

³⁸ Sintschenko V. *Die postmodernen Tendenzen der globalen Entwicklung wie die Form des modernen Nachimperialismus/Vědecký průmysl evropského kontinentu*. – 2012. – Díl 11. *Filologické vědy. Politické vědy*. – Praha: Publishing House «Education and Science», 2012. – 112 s. – S.23-27.

дуктов, и, как оказалось, и способов воздействия на человеческие ресурсы не изменилась с конца 20 века.

Современные организации – это комплексные социально-экономические и технические системы, находящиеся в динамичной среде, которая является постоянным источником как новых возможностей, так и угроз, создающих неоднозначную и труднопредсказуемую обстановку. В этих условиях перестают работать устоявшиеся, хорошо зарекомендовавшие себя в прошлом и многократно опробованные методы и технологии и возникает необходимость поиска новых подходов. Как на уровне экономики-социальной системы страны, так и на уровне отдельного предприятия невозможно перейти от индустриального общества к постиндустриальному и победить во все обостряющейся конкурентной борьбе без вовлечения в производственный процесс всех физических, интеллектуальных, и даже морально-нравственных ресурсов общества. Для решения данной задачи становится актуально рассмотреть – что более всего востребовано на уровне каждого отдельного работника, что можно положить в основу концепции управления человеческими ресурсами, как общества, так и предприятия.

Первоначально определим – что должно входить в концепцию управления персоналом, затем выявим, на чем может основываться эта концепция в Республике Беларусь с учетом нашей ментальности и какие особенности может иметь механизм ее реализации.

Концепция управления персоналом – система теоретико-методологических взглядов на понимание и определение сущности, содержания, целей задач, критериев, принципов и методов управления персоналом, а также организационно-практических подходов к формированию механизма ее реализации в конкретных условиях. В первую очередь, концепция управления персоналом должна учитывать вопросы развития управленческого потенциала, удержания сотрудников и их мотивации, аутсорсинга части функций, а также рост стоимости компании за счет ее человеческого капитала.

Основу современной концепции управления персоналом составляет утверждение о все возрастающей роли работника, отдельной личности в жизнедеятельности компании. В современной мировой экономической системе все чаще в центре внимания «человек самореализующийся» с такими его важнейшими чертами, как стремление к самосовершенствованию в ходе рабочего процесса и преимущественный акцент на внутренней мотивации (человек стремится искать мотив в самой деятельности, а не в вознаграждении) [3]. Творческая сила (творческое Я), согласно индивидуальной теории личности А.Адлера – присуща человеку, он получает удовольствие, находя наиболее эффективные пути решения заданий – для чего ему нужны соответствующие полномочия и ответственность.

С точки зрения управления, сотрудники теперь воспринимаются не как нанятые исполнители, а как творческие участники процесса. Человек осознается как основа и движущая сила ее развития. Оценка значимости персонала возрастает, соответственно и роль системы управления персоналом приобретает огромную важность для обеспечения устойчивого роста. Необходим переход от уровня отдела кадров к уровню менеджмента организации в целом.

Тенденцию модернизации системы управления персоналом можно назвать мировой. Америка отходит от типа занятости, в центре которого стоит работа. Кадровые стратегии компаний все сильнее сосредоточены на человеке. В Японии, наоборот, найм на всю жизнь превратился в разнообразие форм трудовых отношений, а система старшинства – в систему ориентации на результат.

При разработке концепции управления персоналом нам необходимо четко осознать процессы, лежащие в основе основных поведенческих паттернов работников для того, чтобы определить наиболее эффективные способы построения системы менеджмента.

Сегодня на первый план выходят вопросы мотивации персонала. Недостаточно просто выдать заработную плату и назначить социальный пакет, надо прогнозировать картину будущего на 10-20 лет и знать, каковы будут последствия решений о снижении или увеличении материального вознаграждения, принимаемых сегодня.

Попытаемся рассмотреть сильные и слабые стороны нашей ментальности, определим, что положено в концептуальную основу управления персоналом в конкурентоспособных зарубежных компаниях, что можно с успехом позаимствовать, а что целесообразно сохранить из нашей самобытности.

Для определения направления движения составим матрицу SWOT-анализа. Попытаемся определить наши **сильные стороны**, для того, чтобы на них опираться и их, по возможности, развивать. Знать свои сильные стороны и обозначать их – необходимо. Это и самопрезентация и самоуважение. С этого начинается уважение других.

Первое, что не оспаривается никогда – **толерантность**. Во многих культурах понятие «толерантность» является своеобразным синонимом «терпимости»: латинское – *tolerantia*, английское – *tolerance*, немецкое – *toleranz*. Все словари XX однозначно указывают прямое толкование толерантности, как терпимости к чужому образу жизни, поведению, чужим обычаям, чувствам, верованиям, мнениям, идеям [10]. Это готовность благосклонно признавать, принимать поведение, убеждения и взгляды других людей, которые отличаются от собственных, даже в том случае, когда эти убеждения или взгляды субъектом не разделяются и не одобряются. Характеристика определения толерантности в Преамбуле Устава ООН имеет следующий вид: «...проявлять терпимость и жить вместе, в мире друг с другом, как добрые соседи». Определение получает социально активную окраску и рассматривается как условие успешной интеграции в систему общественных отношений.

Таким образом, можно сказать, что толерантность – это мера терпения, принятия, как других, так и себя, признание другого или других равнозначимыми, независимо от их взглядов, убеждений и поведения. Мы очень благожелательно относимся к сотрудничеству с другими нациями и странами, у нас нет предубеждений и табу (минус в том, что и к своим недостаткам мы относимся также терпимо).

Трудолюбие и терпение. Способность не паниковать, когда дело идет не так, как планировалось. Мы умеем работать, особенно если понимаем смысл работы и результат, которого хотим достигнуть. Правда, этот результат должен быть выгоден – хоть чем-то – и нам. Очень важна граница – между своим и чужим. Своя земля, моя работа, моя идея, моя семья, наш город или городок – это надо беречь и прилагать усилия, чтобы этот угол, эта часть развивалась. Из этой части духа развивается и «моя страна» и единство нации.

Можно выделить еще: исполнительность (не столько из принуждения, сколько из-за ответственности), сообразительность и «хваткость», жизнелюбие, силу воли, дружелюбие и гостеприимство, нравственность и чувство социальной справедливости, взаимопомощь, силу духа, самоотверженность вплоть до самопожертвования, патриотизм, открытость и, вместе с тем, хитрость.

Одно из ведущих качеств – коллективизм, работнику важно ощущение что рядом есть тот, кто

поддержит, с кем можно обсудить свои проблемы и т.д. Дружеские отношения на работе – это вполне нормально, из этого вытекает – в отличие от западных стран – нам не нужны особые методики сплочения коллектива, команды могут формироваться без особых усилий.

Надо отчетливо представлять себе и **слабые стороны** нашей ментальности. Только тогда мы сможем правильно выстроить стратегию управления персоналом, стратегию достижения. Необходимо предпринимать усилия для превращения слабостей в силу в соответствии с возможностями и отслеживая угрозы.

Патернализм в отношении государства и работника. *Paternus* (лат.) – отцовский, отеческий. Во внутригосударственных отношениях это – политика государства в отношении своих граждан, направленная на всестороннее руководство развитием и благополучием всех граждан [10]. Государство старается выступать как единственный экономический субъект в стратегической и инфраструктурной сферах экономики, а так же стремится поставить под прямой контроль малый и средний бизнес, не вмешиваясь в его ведение напрямую. В 2009 г. Никита Белых, губернатор Кировской области, говоря о российских особенностях, сказал «...одна из бед, которую я считаю главной, как ни странно, главнее, чем коррупция и экономическая отсталость. Это патерналистские отношения в обществе» [11].

Наши работники настроены на ощущение стабильности, которое несет в себе государственная власть, – она дает льготы, компенсации, определяет направление движения и должна провести через все проблемные моменты жизни. В конечном итоге это приводит к утрате ответственности за свою жизнь и за свои действия. Это – привычка перекладывать ответственность на кого-то, иждивенческие настроения и снижение инициативности и активности, предприимчивости.

Так же можно отметить слабое развитие стратегического мышления, самостоятельности мышления и от этого, отсутствие нацеленности на конечный результат.

Можно сказать и о недостатке лидерской смелости, нет выраженного желания вышестоящую должность. И при этом для производственных отношений характерна склонность к образованию неформальных связей в организации, что приводит к появлению многих проблем в функционировании – размытость критериев отбора и оценки персонала (принцип «нравится-не нравится»), ориентация персонала скорее на рабочий процесс, чем на конечный результат, отсутствие планирования карьеры с точки зрения единичного работника, непрозрачность системы стимулирования, слабая формализованность рабочих процедур и стандартов исполнения (называется, «решим в рабочем порядке»). Наличие определенных рамок и инструкций, формализация процедур воспринимается как «отсутствие свободы» и «невозможность себя проявить». И при этом дистанцирование руководителя, строгая иерархия в отношениях.

Так же существует проблема непрямолинейности и медленного развития национальной культуры, что ведет к разобщенности и отсутствию цементирующих, скрепляющих нацию связей и уз (мы говорим про общество в целом, а не про отдельных индивидов или отдельные явления).

Близко с этим положением стоит тезис об общинном характере советского менеджмента, а это приводит к максимальной концентрации всей власти в конкретном органе управления. Чем сильнее контроль, тем больше община теряет производительность и результативность из-за отсутствия заинтересованности,

снижения активности. И все уровни – от топ-менеджеров до рядовых сотрудников убеждены, что без контроля и принуждения производительная работа невозможна, хотя именно повышение эффективности трудно достижимо в условиях жесткого принуждения и контроля. Эффективность – в текущих условиях национальной экономики – это инновационность, а без инициативы инновационность будет только на бумаге. Но меры принуждения и активность – это диаметрально противоположные вещи!

И вопрос не может решиться через инвестиционные вливания. В 2000 г. одна из ведущих консалтинговых фирм Booz Allen Hamilton представила результаты шестилетнего исследования тысячи ведущих мировых компаний. Один из выводов гласил, что статистика не показывает значимую связь между инвестициями в исследования разработки и показателями успешности бизнеса. Как отмечает еженедельник *Business Week* «деньгами нельзя купить эффективные инновации».

Данная «слабость» таит и большие возможности – управление в общине может трансформироваться, при соответствующих условиях на высоком уровне развития, в командное управление, которое тоже требует относительной автономии. Только община работает эффективно в условиях автономии и значительного материального поощрения, а команда – в условиях автономии, внутренней мотивации и соответствующего поощрения.

Угрозы. Быстрая интеграция с Россией не позволит развиваться сильной национальной культуре, что приведет к ее утрате и невозможности объединения нации на основе национальной идеи, а это распространенный способ управления. Быстрая русификация может привести к ассимиляции в том числе и слабостей россиян (непредсказуемость и бескомпромиссность, бесшабашность, коррупционность, потеря нравственной идеи и т.д.). В тоже время партнерские отношения с Россией несут в себе и большие возможности и однозначного ответа здесь нет.

Ускоренное вхождение Беларуси в Евросоюз так же может привести к замедлению формирования белорусской национальной идеи, особенно при прямой встрече с сильным польским этносом.

Кроме того, сегодня в нашей стране наблюдается старение работоспособного населения, уменьшение количества поступающих в ВУЗы и выпускников ВУЗов, повышение мобильности профессионалов, что приводит к усилению миграционных потоков, постоянный рост спроса на рабочую силу, особенно рабочих специальностей высокой квалификации и профессионалов в любой сфере, в том числе и менеджеров по продажам. Сегодня трудно найти организацию, в которой проблема нехватки квалифицированных кадров не была бы одной из наиболее актуальных.

Теперь, после анализа наших возможностей, перейдем к кирпичикам построения концепции управления персоналом. Рассматривая эволюцию представлений о человеке, как объекте управления, можно заметить, что специфика форм и методов руководства всегда была обусловлена определенным для каждого периода времени представлением о сотруднике, как исполнителе. Так как в нашей стране сильно развит патернализм, то организация, которая выглядит «хорошей» в глазах работников, заботится об их благополучии, сама все за них решает, определяет какие гарантии ему нужны и что для него будет лучше. Такое отношение приводит к тому, что работник привыкает не брать на себя ответственность, что неминуемо приводит к иждивенческим настроениям. Но когда что-то дают просто так, это не ценится. Ключевое слово «дают». Оно

выражает потребительское отношение – желание получить все просто так, потому, что положено, «обеспечьте, потому, что должны». Организация тратит большие деньги, а работники это не ценят.

В развитых зарубежных странах такой подход уже не актуален: компаниям нужны ответственные и инициативные работники. А для того, чтобы получить таких работников, их надо *учить принимать ответственность за свои решения на себя, начиная с выбора составляющих социального пакета и участия в выборе социальных льгот*. Тогда и отношение к получаемым социальным льготам будет другим и человек будет более ответственно подходить к своей жизни, думая о том, что ему действительно нужно. Таким образом формируется *корпоративная культура, основанная на ответственности*.

Ответственный работник более продуктивен, инициативен и надежен. Персонал вовлекается в решение корпоративных задач, разделяет цели и ценности компании и гордится ею. Возможность самим формировать свой соцпакет особенно важна для молодежи, так как для нее право на выбор становится привычным.

Слишком мало внимания уделяется *построению внутрикорпоративных коммуникационных потоков*, в том числе, вопросам своевременной информированности персонала. В ответ на это возникают и распространяются слухи о нестабильности работы организации, вызывающие беспокойство сотрудников и снижающие эффективность их работы. Особенно возрастает важность информации в процессе инновационных изменений, когда информирование должно быть постоянно присущим организации процессом. Грамотно выстроенная система внутренних коммуникаций решает следующие задачи [14]:

- повышение производительности за счет устранения информационного вакуума по оперативным вопросам;
- повышение адресности информации;
- формирование сильной корпоративной культуры;
- стабилизация внутренней среды в компании (готовность принятия будущего за счет контроля над настоящим).

Следующий аспект, которому в национальной экономике только начинают уделять внимание, – *вовлеченность персонала в принятие управленческих решений*, получение обратной связи от работников (это позволяет учесть все риски и принять правильное решение, которое придется исполнять тем же самым работникам, лучше владеющим ситуацией и знающим детали своей работы).

Степень «включенности» людей в дела компании, типы и принципы формирования рабочих групп и управленческих команд, особенности построения коммуникационных сетей определяет структура организации. Организационная структура может рассматриваться как отражение отношения организации к своему персоналу. Г. Минцберг считает, что особенно сильное влияние организационная структура оказывает на подбор персонала, отбор кандидатов, мотивацию, все аспекты обучения и карьерный рост [12].

Требуется создания такой гибкой *организационной структуры*, которая была бы способна быстро адаптироваться к окружающей среде (внешние каналы) и согласовывать различные структурные элементы в соответствии с потребностями развития бизнеса. Основная цель – создание такой модели, которая соответствовала бы интересам организации, а не отдельных лиц или групп людей. На это нацелена

матричная структура, в основу которой заложен продуктивный подход.

Сегодня необходимо отказаться от транзакционного *типа лидерства*, основанного на простом обмене информацией, ценностями, интересами между лидером (руководителем) и его последователями (подчиненными) через систему простых наказаний и поощрений. Необходимо перейти к лидерству трансформационному, которое предполагает развитие организации через развитие ее сотрудников посредством включения потребностей все более высокого уровня.

Это не просто, учитывая сложившуюся у нас исторически практику общинного управления, которая допускает лишь проявление персонального лидерства руководителя, чаще всего склонного к авторитаризму. Руководитель-лидер обязан быть сильной, яркой личностью, способной в одиночку «свернуть горы». Такие лидеры предлагают своим подчиненным повышение оплаты, продвижение по службе или иные формы признания в обмен на «хорошую» работу и наказывают за «плохую». И это все по личной оценке, что нередко идет вразрез с целями и задачами организации.

И эта система разваливается, учитывая снижающийся уровень доверия сотрудников руководству организации. А новая, с командным уровнем работы, при отношениях «на равных», когда лидер пробуждает в последователях осознанность, стремление принять общие цели и задачи, выйти за пределы собственных интересов, еще не вошла в общепринятую систему управления. Западные исследователи отмечают, что в условиях славянской ментальности лидерство должно базироваться на «психологическом воодушевлении», которое невозможно без развития доверия к лидерам. Отсутствие доверия к лидерам приводит к повышению конфликтности, снижению морального уровня, подавлению креативности и инновационности.

Рассмотрим наши предприятия, исходя из этого аспекта. Можно отметить заметную разницу в системах менеджмента персонала, которая объясняется разными стадиями развития менеджмента, резонирующими на фазы развития экономических систем. На некоторых из них зафиксировали авторитарный стиль управления с жесткой ориентацией на задачу, где персонал выступает в качестве «рабочей силы», затраты на которую надо минимизировать. На передовых предприятиях дошли до стадии «развивающийся человек», для которой характерна: ориентация на изменяющиеся аспекты внешней среды, повышение интереса к персоналу, как ключевому ресурсу, затраты на который повышаются, рост необходимости анализа всех направлений работы с персоналом, ослабление влияния иерархической структуры. Понимается важность партнерства и привлечения персонала к участию в принятии решений. И только на единичных, как правило, выходящих на зарубежные рынки, говорят о мобилизации резервов личности каждого сотрудника, делается упор на самообучение и технику групповой работы, то есть стадия «человек развивающийся и самореализующийся».

И задача стоит сейчас серьезная – ее озвучил министр экономики на государственном уровне, выступая с пленарным докладом на Международной конференции в сентябре 2011 г. в НИЭИ Минэкономики Республики Беларусь Снопков Н. Г. – необходимость стратегического развития кадрового потенциала каждой организации и ресурсов личности работника. Хорошо уже, что важность персонализации и гуманизации управления начинает признаваться на всех уровнях

Необходимо учесть явную тройственность характеристик персонала: персонал является ресурсом, владельцем ресурса и соединением личностей одновременно. Если персонал – ресурс, то кто отвечает за

эффективность управленческих воздействий – кто разработал и предложил данную методику управления или тот, кто ее применял? Исходя из вышесказанного – то, кто применяет, – при условии разработанности и стандартизации процедур и технологий управления персоналом. Во втором случае человек продает (сдает в аренду) свой творчески-исполнительский ресурс и постоянно оценивает ситуацию на этом рынке. Поведение сотрудников зависит и от особенностей личностей каждого из них. Ни один другой ресурс не имеет собственного мнения, мотивации и не может повысить эффективность, при том же объеме потребляемой энергии без переделки, унести часть интеллектуального капитала компании.

Поставим вопрос шире – чем должен управлять менеджер – человеческим ресурсом или человеческим капиталом? Не только на Западе, но и в Государственном университете управления, Россия, уже появилась новая специализация «Управление человеческим капиталом». Если менеджер управляет человеческим ресурсом, то справедлив классический цикл Деминга: планируй – выполняй – контролируй выполнение – воздействуй (Plan – Do – Control – Act). Если мы говорим о человеческом капитале, то мы

должны учитывать, в первую очередь, инвестиции в обучение, способности и будущее сотрудника, направленные на повышение компетентности сотрудника, его способности к общению и созданию ценности для клиента. В результате выходим на цикл управления посредством развития Х.Рамперсада: планирование будущих результатов деятельности – коучинг – оценка деятельности – развитие.

В нашем менталитете, даже высокоинтеллектуальный работник чувствует себя только ресурсом, опасаясь оценки (вдруг будут санкции), системы планирования карьеры (вдруг начальнику не понравится – почувствует для себя угрозу) и т.д.

При отношении к сотрудникам организации, как к человеческому капиталу, акцент должен быть совсем другой – на *развитии и мотивации*, на том, что не дает быстрых краткосрочных доходов от деятельности подчиненных. В модели компетенций менеджера, наращивающего человеческий капитал своей компании, в число приоритетных выходят способность к командной работе и сотрудничеству, умение развивать других, командное лидерство. Это – *стимулирование* подчиненных на поиск новых и нестандартных решений, предоставление конструктивной обратной связи, ободрение подчиненных, преодолевших какие-либо трудности, выявление скрытых талантов и способность найти применение наиболее ярким индивидуальностям, формулировка конкретных заданий по разработке новых решений или обучению.

Начиная говорить о системе нематериальной мотивации, надо не забывать о том, что желание побудить сотрудников в активности, активизируя потребности высшего уровня, минуя базовые, может привести к сбоям в системе мотивации. Тем не менее, если базовые потребности сотрудников в какой-то степени реализованы, встает вопрос об усилении мотивации, задействовав стремление сотрудников к признанию, продвижению, общению.

Уже не является новой мысль о том, что уровень заработной платы в очень малой степени влияет на производительность труда. Для человека, как объекта управления становится важно не только обеспечивать себя материально и иметь возможность развиваться в профессиональном плане, но и понимать, и, что более важно, принимать цели, которые ставит перед собой организация. В российском исследовании возможность реализации талантов и личностного потенциала поставили на первое место

33% респондентов, остальные же главными ценностями считают здоровье (24%), семейное счастье (22%), творчество (12%), материальное благополучие (9%) [2].

Примерами могут служить: организация конкурсов на звание «Лучший» в своей профессии, делегирование полномочий, формирование графика работы и состава рабочих групп с учетом пожеланий работников, возможность самостоятельно планировать рабочий день при разумном контроле руководителя, признание достижений (грамоты, выпеллы, переходящие кубки) как для отдельных сотрудников, так и для подразделений организации, предоставление возможности неформального общения сотрудников (праздники, дни рождения, знаменательные для организации даты), быстрая позитивная оценка действий сотрудников (устная благодарность, телефонный звонок и т.д.).

Влияние личностного роста на личную жизнь человека приводит к выводу о необходимости обратить внимание на внутреннюю мотивацию, которая, в первую очередь, основана на осознании значимости, разнообразия, законченности решаемых в процессе труда задач и смысла работы.

Разнообразие, возможность проявления индивидуальности и значимости задач вызывают ощущение весомости работ. Автономия рождает чувство ответственности, а обратная связь дает знание фактических результатов труда. Перечисленные параметры сказываются на психологическом состоянии сотрудника, выражаясь в его сильной внутренней мотивации, повышении удовлетворенности от работы, что ведет к повышению показателей производительности.

В целом, можно сказать, что поведение мотивировано изнутри, если его целью является поведение, а не его ожидаемые последствия. Внутренняя мотивация возможна тогда, когда человеку предоставлен выбор способа поведения.

Таким образом, перед топ-менеджментом встает вопрос о важности вовлечения каждого конкретного сотрудника в деятельность организации в целом. При этом ценности, являясь своеобразным фильтром, придают значимость ситуации, формируют картину мира и отношение к событиям.

Любой руководитель, принимая решение, демонстрируя то или иное поведение, опираясь на собственные убеждения, установки и ценности, влияет на «организационную реальность», «организационную культуру». Он создает систему приоритетов, а поведение и мнения сотрудников и их взаимодействие, определяют организационную среду, тем самым определяя вектор развития организации. Западные исследователи начинают определять организацию в современном мире, как живой организм. Так, например, Т.П.Галкина отмечает: «Исследования показали, что персональные ценности влияют на корпоративную стратегию, а ценности руководителей – на все формы организационного поведения, включая выбор системы мотивации, взаимоотношения «начальник-подчиненный», поведение группы, коммуникации, лидерство и уровни конфликтов». Антрополог К.Гиртс представляет внутреннюю среду организации как сеть значений, созданных людьми. Подобная сеть формирует культуру организации, в центре ее находятся такие способы интерпретации происходящего, которые объединяют сотрудников. По сути, культура – это общие значения, общее понимание смысла [3].

Итак, рассмотрим основные принципы построения новой концепции управления персоналом в новой экономике.

1. Топ-менеджеры организаций, которые планируют развиваться и быть успешными на современном конкурентном рынке, должны перестать

декларировать, что люди – основная ценность организации. Надо учиться работать, исходя из основного принципа – он управляет не просто персоналом – он управляет **человеческим капиталом** и начать реально инвестировать в эту сферу.

2. Инновационная и предпринимательская активность может проявиться при **солидарном, командном стиле управления**. Только при вовлечении всех сотрудников в процесс принятия решений и управление организацией, можно добиться повышения эффективности деятельности организации в частности и национальной экономики в целом.

3. **Организация должна быть построена как самообучающаяся система**, это возможно, если есть ясное понимание у топ-менеджмента, что успех деятельности организации зависит от каждого человека. Развитие организации основано на развитии сотрудников, что возможно при расширении значимости и диверсификации систем мотивации.

4. **Формирование корпоративной культуры**, нацеленной на воспитание чувства ответственности, как за свое благополучие, так и за развитие организации. Использование новых форм социальной поддержки, развивающих ответственность, когда социальные программы проводятся на долевых началах. Предоставление части социального пакета по принципу «кафетерия», когда работник имеет возможность выбирать из определенного компанией списка нужные ему социальные гарантии в пределах лимита, установленного для той категории, к которой он относится.

Декларирование ценностей компании (этический кодекс, справочник и т.д.). Руководители любого уровня должны иметь документ, описывающий правила и принципы, которые лежат в основе взаимодействия с персоналом и придерживаются его. Публичная демонстрация уважения к сотрудникам, согласия и единства в достижении целей организации, демократизм в отношениях. Проведение семинаров и тренингов для линейных руководителей по темам «Ценностно-ориентированное управление», «Ценности, как ключевой элемент организационной культуры».

Разработать механизм управленческих решений, учитывающих ценности организации.

Отбор кандидатов по критерию совпадения индивидуальных ценностей претендентов с ценностями организации.

5. В основе функционирования организации лежат **мотивационные отношения**, определяющие поведение, как субъектов управления, так и объектов управления. Постоянный мониторинг мнения персонала и актуализация состава льгот и гарантий: введение новых элементов и отказ от устаревших.

6. **Организация коммуникационных потоков**, когда информирование является постоянно присутствующим процессом. Открытость для персонала информации о деятельности организации: о целях и способах их достижения, знание принципов и правил, которые лежат в основе выработки и реализации решений в сфере управления персоналом, что делает работу в организации более предсказуемой и дает уверенность персоналу в завтрашнем дне.

7. **Использование индивидуального подхода**. Каждая компания должна четко понимать, какие сотрудники ей нужны – не только по профессиональным навыкам, но и по качествам личности в соответствии со спецификой компании и отбирать, мотивировать и развивать дифференцированно, с учетом индивидуальных особенностей саботников и задач бизнеса. Выделение значимых групп персонала, которые наиболее

необходимы компании для решения текущих задач и назначения им повышенного размера лимита соцпакета.

Для обязательного учета многообразия индивидуальных потребностей работников этого, руководитель может делать следующее: поиск и актуализация смысловых приоритетов в деятельности сотрудников; согласовывать индивидуальные цели и ценности работников с ключевыми ценностями компании.

8. **Совместная партнерская деятельность сотрудников отдела персонала и линейного менеджмента**. Единообразие принципов управления персоналом во всех подразделениях организации.

9. В оценке персонала упор должен быть сделан на **результативности**, эффективности работы сотрудника. То есть оценивается не сам человек и его личностные качества, а результаты его деятельности, его трудовой вклад в достижение поставленных корпоративных задач, его подход к работе и возможность ее совершенствования. Оценка должна давать обратную связь и воодушевлять каждого сотрудника. Оценка ради поддержания трудовой дисциплины и как инструмент контроля должна уйти в прошлое. В тоже время надо помнить главное – оценка результатов работы сотрудника – это один из этапов оценки результативности процессов, а это постоянный, ежедневный процесс работы с сотрудником.

В данной статье была предпринята попытка рассмотрения некоторых принципов формирования концепции управления персоналом в «новой» экономике постиндустриального общества с учетом сильных и слабых сторон национальной культуры. Определено, что основу мотивационных отношений должно быть положено отношение к работникам, как к человеческому капиталу, в развитие которого надо вкладывать ресурсы: финансовые, материальные, временные. Надо формировать корпоративную культуру, направленную на развитие духовности, национального самосознания, воспитание у работников чувства ответственности за свою работу и за развитие организации.

Литература:

1. Дудкин, О.В. РЖД на пути перемен/Управление человеческим потенциалом. №4. – 2010. С.266-272.
2. Розенталь, Р.М. Лидерство и уход от первобытно-общинного строя/Управление человеческим потенциалом 2011, №3. С186-190.
3. Любимов, В.В. Теории управления: от рационализации работы к производству смысла/Управление человеческим потенциалом. -4. 2010. С.280-286.
4. Перевощикова, Ю.В. Отличия службы управления персоналом российской и зарубежной компаний/Ю.В.Перевощикова. Управление человеческим потенциалом . 2009. №2. С95-99.
5. Блохина, С.В. Кадровая политика и стратегические цели компании: взаимосвязи/ Управление человеческим потенциалом. 2006, №4, с.280-289.
6. Стадник А. Оценка персонала.–М.: Бегин групп, 2005.
7. Boshyk Y. (2000)/ BusinessDriven Action Learning . St. Martin's Press.
8. Крылов Б.Я. Процесс управления результативностью работы сотрудника (из опыта работы в американских корпорациях в России)/Б.Я. Крылов. Управление человеческим потенциалом.2009. №3. С.70-79.
9. Греттон Л. Демократическое предприятие. СПб.: Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, 2005. – 282 с.
10. Современный словарь иностранных слов – М.: Рус. Яз. – 1993.
11. «Дневник губернатора» радиостанция «Эхо Москвы» от 26.10.2009.
12. Mintzberg.H. The Structuring of Organisation – a Synthesis of Research. Prentice Hall. 1979.
13. Галкина, Т.П. Социология управления: от группы к команде.–М.: Финансы и статистика, 2004.–224 с.
14. Бада Т.П. Взаимосвязь корпоративной культуры и внутренних коммуникаций/Управление развитием персонала – М., №4. 2011. С. 273-276.

Место и роль управления персоналом в системе управления организацией

Т.В. Воротникова (Россия, Екатеринбург)
e-mail: vorotnik79@yandex.ru

С позиций управленческого подхода научные знания об управлении персоналом представляют собой часть знаний об управлении организацией как хозяйствующим субъектом, следовательно, управление персоналом можно рассматривать как одну из функциональных подсистем менеджмента. Но поскольку в рамках данной подсистемы складывается свой предмет управленческого воздействия, свои специфические принципы, функции, методы, процедуры и т.д., то управление персоналом как объект исследования представляет собой самостоятельную систему. Ее выделение в качестве самостоятельного компонента системы менеджмента стало актуально в последние 50 лет практики управления³⁹. Система управления персоналом (СУП) складывается объективно, поскольку персонал является неотъемлемым ресурсом любой организации. В отношении этого объекта управления выполняются направленные действия, которые определяются хозяйственной ситуацией. До тех пор пока организация имеет резервы других ресурсов, используемых для достижения ее целей, системе управления персоналом уделяется мало внимания, но, как только возникают проблемы, назревает кризис менеджмента, субъекты пересматривают свое отношение к ней⁴⁰.

В современных условиях все более сомнительным становится перенос ресурсного отношения к кадрам, порожденного простыми конвейерными трудовыми операциями, на квалифицированный персонал, преобладающий в развитом индустриальном и особенно в постиндустриальном информационном обществе. В рамках ресурсного отношения к кадрам, притом что организации добиваются достаточно эффективного использования профессиональных знаний и навыков работников, о подлинном использовании человеческого фактора речи не идет.

При становлении и развитии рыночных отношений работа организации происходит в условиях динамизма, изменчивости и усиления конкурентной борьбы. Это требует от собственников и руководителей умения оперативно принимать решения, быть готовым к постоянным и глубоким преобразованиям. В странах с рыночной экономикой предприниматели в повседневной деятельности уже давно акцентируют свое внимание на использование разнообразных методов оптимизации организационных, технических и социальных компонентов производств. Там большое развитие получили различные подходы, научные школы и направления, изучающие влияние человеческого фактора на производство⁴¹.

Многие компании поняли, что общий уровень развития и доступности достижений техники и технологии настолько высок, что только за их счет выиграть в конкурентной борьбе на рынке невозможно. Требуется использование более мощного, перспективного и эффективного ресурса. Таковым являются

интеллектуальный и физический потенциал человека, его способность к саморазвитию⁴².

Признается, что необходимым и главным условием успешной работы организации является отношение к человеческим ресурсам, а это предполагает повышенный интерес к морально-психологическим и социально-организационным факторам, к эффективному функционированию персонала. Люди рассматриваются как достояние компании. Одновременно выдвигаются достаточно жесткие требования к работникам. Но происходит это путем апеллирования к их сознанию через внушение чувства ответственности за благополучие компании. Объективной тенденцией развития экономики является консолидация материальных ресурсов (производственного капитала) и человеческих ресурсов (социального капитала). Сколько бы капитала ни привлекали, он не принесет прибыли без эффективного труда человека⁴³.

Управление персоналом - это система, которая включает в себя приемы и методы управления, интегрирует такие разноплановые явления, как набор работников, координацию и стимулирование их деятельности в правовых рамках и на основе учета психологических факторов. Одновременно эта система взаимодействует с внешней средой, является элементом системы управления организацией и в этом качестве нацелена на повышение эффективности производства. Управление персоналом, являясь необходимым условием эффективного развития экономики, находится под мощным воздействием экономической и правовой культур, которые имеют устойчивое и самобытное для каждого народа содержание. Это чрезвычайно важное обстоятельство объективного характера часто не принимается во внимание.

Управление персоналом - это процесс обеспечения кадрами предприятия (организации, фирмы), организация их эффективного и рационального использования, а также их профессионального и социального развития⁴⁴.

Многогранность управления персоналом предполагает множество направлений в этой важной проблеме. Различают следующие аспекты управления персоналом:

- технико-технологический аспект предполагает необходимость учитывать уровень развития конкретного производства, особенности используемых в нем техники и технологий, производственных условий;
- организационно-экономический аспект позволяет раскрыть вопросы, связанные с планированием численности и состава работающих, моральным и материальным стимулированием, использованием рабочего времени и т. п.;
- правовой аспект проблемы включает вопросы соблюдения трудового законодательства в работе с персоналом;
- социально-психологический подход рассматривает вопросы социально-психологического обеспечения управления персоналом; внедрения различных социологических и психологических процедур в практику работы;

³⁹ Крымов А. Потребность в персонале: численность или эффективность // Справочник по управлению персоналом. N 6. 2010.

⁴⁰ Синявец Т. Система управления персоналом как объект контроля // Кадровик. Кадровый менеджмент. 2011. N 5. С. 96 - 104.

⁴¹ Кузнец Н. МВТИ: Полное руководство по интерпретации / Пер. с англ. ООО "Пароль". М.: Бизнес Психологи, 2010.

⁴² Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами / Пер. с англ. Под ред. С.К. Мордовина. СПб.: Питер, 2004.

⁴³ Татаринов А. Правовые основы управления персоналом // Кадровик. Трудовое право для кадровика. 2010. N 12. С. 42 - 53.

⁴⁴ Максимова Л.В. Управление персоналом: основы теории и деловой практики: Учеб. пособие. М.: Альфа-М. ИН-ФРА-М; 2009.

• педагогический аспект затрагивает проблемы, связанные с воспитанием и обучением персонала.

Новые службы управления персоналом создаются, как правило, на базе традиционных служб: отдела кадров, отдела организации труда и заработной платы, отдела охраны труда и техники безопасности и др. Задачи новых служб заключаются в реализации кадровой политики и координации деятельности по управлению трудовыми ресурсами в организации. В связи с этим они начинают расширять круг своих функций и от чисто кадровых вопросов переходят к разработке систем стимулирования трудовой деятельности, управлению профессиональным продвижением, предотвращению конфликтов, изучению рынка трудовых ресурсов.

Традиционно принято выделять четыре подсистемы, соответствующие основным функциям управления человеческими ресурсами: подбор персонала, обучение и развитие персонала, оценка персонала и вознаграждение персонала.

Каждая организация в работе с персоналом решает одни и те же основные задачи, вне зависимости от специфики деятельности. Во-первых, каждая организация привлекает необходимые для достижения ее целей человеческие ресурсы, то есть сотрудников. Во-вторых, все без исключения организации проводят обучение своих сотрудников, чтобы объяснить стоящие перед ними задачи и привести их навыки и умения в соответствие с этими задачами. В-третьих, организации осуществляют оценку участия каждого из сотрудников в достижении стоящих перед организацией целей.

В-четвертых, каждая из организаций в той или иной форме вознаграждает своих сотрудников, то есть каким-то образом компенсирует затраты времени, энергии, интеллекта, которые они несут, работая над достижением организационных целей.

Перечисленные задачи актуальны для любой организации, хотя их острота и формы решения могут различаться. Для их успешного решения каждая организация должна разработать и внедрить особые методы, процедуры, программы, которые в своем единстве будут представлять систему управления человеческими ресурсами, деятельность по управлению персоналом.

Цель системы управления персоналом состоит в расширенном воспроизводстве трудового потенциала организации. Все специальные функции рассматриваемой системы направлены на привлечение, использование, развитие и сохранение персонала, являющегося носителем совокупных способностей и свойств работника достигать в заданных условиях определенных результатов его производственной деятельности, решая новые задачи, возникающие в результате изменений в производстве, т.е. носителем трудового потенциала.

Успех работы предприятия обеспечивают работники, занятые на нем. Поэтому современная концепция управления предприятием предполагает выделение из большого числа функциональных сфер управленческой деятельности той, которая связана с управлением кадровой составляющей производства - персоналом предприятия.

В настоящее время в условиях перехода к рыночной экономике многие руководители отечественных производственных организаций различных форм собственности недооценивают значение методов управления персоналом, свойственных современному менеджменту и активно использующихся за рубежом для эффективного управления и повышения производительности труда⁴⁵.

Параллельно человек постоянно испытывает на себе те или иные внешние воздействия и влияние организации.

Самые важные воздействия, которые организация может оказывать на своих служащих, это долговременные, совокупные воздействия, которые, постоянно «впитываясь», становятся частью взглядов и личности служащих. Так личность приобщается к культуре организации.

Под внешней средой понимаются хозяйственные, социальные, политические, правовые, экологические и технологические характеристики рынков и прочих внешних систем, имеющих важное значение для жизни организации. Внешняя среда ограничивается в зависимости от целей организации и в свою очередь может быть расчленена на три внешние системы:

1. Общество - широкая система человеческих взаимоотношений. (Другие определения общества, как правило, охватывают более узкий круг признаков.)

2. Экономику - часть общественной системы, деятельность которой направлена на создание рабочих мест, изготовление и распределение товаров и услуг.

3. Экосистему (природная среда обитания), которая является органическим продуктом эволюции природы, тогда как общество, экономика и организация представляют собой искусственные структуры, созданные человеком.

Важно иметь в виду следующую зависимость: организация является подсистемой экономики, экономика представляет собой подсистему общества, а общество - это подсистема экологической системы.

Организация как открытая система зависит от внешней среды в отношении до ставок ресурсов, энергии, кадров, а также потребителей. Она должна своевременно реагировать на внешние изменения, выявлять определяющие факторы в окружении, находить необходимые способы реагирования на внешние изменения.

Внешнюю среду по отношению к организации можно рассматривать как два вида приложения сил:

1. Среда прямого воздействия. Она включает факторы, которые непосредственно влияют на функционирование организации и испытывают на себе прямое влияние этого функционирования.

К таким факторам относятся поставщики, трудовые ресурсы, законы и учреждения государственного регулирования, потребители и конкуренты, характер рынка труда, созданные социальные институты и др.

2. Среда косвенного воздействия. Под этим понимаются факторы, которые могут не оказывать прямое немедленное воздействие на деятельность организации, но тем не менее сказываются на ней. Это такие факторы, как состояние экономики, научно-технический прогресс, социокультурные и политические изменения, влияние групповых интересов и существенные для предприятия события в других странах.

Успехи организации во многом зависят от сил, внешних по отношению к ней и действующих в глобальном внешнем окружении. В условиях постоянных изменений политической, экономической, демографической обстановки для эффективного выполнения управленческих функций необходимо понимать действие этих внешних переменных. Организациям, действующим в современном сложном мире, объективно приходится приспосабливаться к изменениям во внешнем окружении и соответствующим образом изменять свою политику управления персоналом.

Поэтому, человек является ценным и сравнительно

соналом в современных организациях: экспресс-курс: учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальности "Антикризисное управление" и другим междисциплинарным специальностям. М.: ГроссМедиа, РОСБУХ, 2008. 400 с.

⁴⁵ Шапиро С.А., Шатаева О.В. Основы управления пер-

дорогостоящим ресурсом предприятия. Следует понимать, как строится взаимодействие человека с организацией, в чем суть проблемы взаимодействия человека и организации, какие характеристики личности определяют поведение человека в организации и какие характеристики организационного окружения оказывают решающее действие на включение человека в деятельность организации.

Литература:

1. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами / Пер. с англ. Под ред. С.К. Мордовина. СПб.: Питер, 2004.
2. Дырин С. Управление персоналом: от кадрового подхода - к многоаспектному // Кадровик. Кадровый менеджмент. 2010. № 9. С. 5 - 9.
3. Ивановская Л.В., Митрофанова Е.А., Свистунов В.М. Управление персоналом: теория и практика. Организация, нормирование и регламентация труда персонала: учебно-практическое пособие / под ред. А.Я. Кибанова. Москва: Проспект, 2012. 64 с..
4. Куэнк Н. MBTI: Полное руководство по интерпретации / Пер. с англ. ООО "Пароль". М.: Бизнес Психологи, 2010.
5. Максимова Л.В. Управление персоналом: основы теории и деловой практики: Учеб.пособие. М.: Альфа-М. ИНФРА-М, 2009.
6. Минина В., Крупская А., Зубенко Н. Ключевые сотрудники организации: подходы к идентификации и проблемы управления // Кадровик. 2011. № 1. С. 86 - 97.
7. Синявец Т. Система управления персоналом как объект контроля // Кадровик. Кадровый менеджмент. 2011. № 5. С. 96 - 104.
8. Татаринов А. Правовые основы управления персоналом // Кадровик. Трудовое право для кадровика. 2010. № 12. С. 42 - 53.
9. Управление финансами в современной России: теория и методология: Монография. М.: СИНЕРГИЯ, 2009. 332 с.
10. Шапиро С.А., Котенко И.Ю. Работа без конфликтов: тактика успешного сотрудничества. - М.: Изд-во "Альфа-Пресс", 2007.
11. Шапиро С.А., Шатаева О.В. Основы управления персоналом в современных организациях: экспресс-курс: учеб.пособие для студентов вузов, обучающихся по специальности "Антикризисное управление" и другим междисциплинарным специальностям. М.: ГроссМедиа, РОСБУХ, 2008. 400 с.

Организация анализа и описания работы и рабочего места

*Е.В. Тарабаева (Россия, Екатеринбург)
e-mail: elena-tarabaeva@mail.ru*

Успешность и результативность работы организации в целом, определенной группы работников или одного отдельного работника зависит от множества факторов и условий. Одними из важных факторов результативности работы являются содержательная, процессуальная и технологическая стороны трудовой деятельности, а также оснащение рабочего места.

Глубокие социально - экономические преобразования российского общества в условиях перехода к рыночной экономике требуют коренных изменений в регулировании трудовых отношений, организации труда и регламентации трудовой деятельности работников. Для осуществления этих мероприятий необходимо использовать современные персонал технологии, такие как анализ работы и рабочего места, описание работы и рабочего места, аттестация рабочих мест по условиям труда [1].

Организация анализа и описания работы и рабочего места актуальна для каждого предприятия, так как анализ необходим для выполнения многих функций по управлению персоналом, а также чтобы знать все стороны конкретной работы и рабочего места. Рассматривая эту тему можно увидеть и дать оценку составляющим рабочего места: техническим, организационным и можно решить

экономические задачи, связанные с проектированием рабочих мест, их аттестацией, разработкой технологии, организации труда, оперативным планированием производства, а также можно решить задачи планирования трудовых ресурсов и капитальных вложений.

Для конкретного работника актуальность заключается в том, что в результате анализа делаются выводы и составляются должностные обязанности, по средствам анализа определяют, какими знаниями должен обладать человек и какой квалификацией для выполнения данной работы. Определяются вредные и опасные условия труда и назначаются компенсационные выплаты.

Анализ работы — это процесс систематического исследования работы по определению наиболее существенных ее характеристик, а также требований к исполнителям данной работы. Таким образом, анализ позволяет получить данные о требованиях к работе, которые затем используются для описания работы (т.е. описания обязанностей, прав, ответственности) и составления личностной спецификации (т.е. требований к работнику).

Анализ работы может иметь два аспекта:

- анализ с ориентацией на задачу — для определения обязанностей, ответственности, методов выполнения работы и т.д.;

- анализ с ориентацией на работника — для определения характеристик поведения работника, требующихся для успешного выполнения работы.

Различие между аспектами, ориентированными на работу, и аспектами, ориентированными на работника, довольно очевидно. Первые являются описаниями содержания работы, которые связаны с технологическими аспектами выполнения работы и в общем виде отражают то, что делается работником. Аспекты с ориентацией на работника характеризуют связанное с этим обобщенное человеческое поведение⁴⁶ [2].

Рассматривая данную тему, возникает множество противоречий.

Проведение достоверного анализа и описания работы и рабочих мест - дело хорошо обученных профессионалов, которые должны понимать людей и рабочий процесс, иметь представление об общей организационной структуре предприятия и характере связей, процедур управления персоналом с общей структурой предприятия. Аналитик рабочего процесса должен избрать наилучшие способы и методы проведения анализа. Основой для этого выбора является предварительный обзор организации и взаимодействия отдельных служб, отделов и рабочих мест. В связи с этим возникают противоречия, которые выражаются в трудности нахождения человека-аналитика, который профессионально провел бы данную работу, и на проведение данной работы нужны не малые денежные средства. Для бюджетных организаций это серьезные проблемы.

Работники, рабочие места которых подвергают анализу, не доверительно относятся к этой процедуре, так как считают, что если оценивают, значит, хотят добавить еще обязанностей или уволить.

Многими отечественными учеными (Виханский О.С., Наумов А. И. «Менеджмент»; Маслов Е.В. «Управление персоналом предприятия») анализ работы и рабочего места формулируется как проектирование работы.

Проектирование работы дает ответ на вопросы как делать и кому следует (права и ответственность) делать. Все вместе это позволяет достаточно четко выделить и описать тот или иной участок работы, что во многом определяет успех деятельности организации.

46 http://www.coolreferat.com/Анализ_работы_и_рабочего_место

Проектирование работы представляет собой процесс создания, как формальной, так и не формальной спецификации выполнения задачи, поставленной перед работником, включающего ожидаемые межличностные отношения и взаимозависимость данной задачи с другими задачами, решаемыми как внутри, так и вне организации, то есть проектирование работы является дизайном работы. Определенная работа появляется тогда. Когда организация испытывает потребность в решении какой-либо задачи [3].

Анализ работы – это процедура, посредством которой определяются обязанности и характер работ, а также тип людей (в терминах знаний и умений), которых следует нанять. Анализ позволяет получить данные о требованиях к работе, которые затем используются при создании описания работы (в чем заключается работа) и спецификаций работы (каких людей на нее нанимать). Для анализа собирается информация о реальных видах рабочей деятельности, иногда такой список содержит описание того, как, почему и когда работник выполняет каждый из видов работ. Может быть включена информация о человеческом поведении, таком, как чувственность, общение, принятие решений и творческие навыки. Сюда должна быть включена информация относительно требований, предъявляемых непосредственно к человеку, в терминах затрат человеческой энергии, необходимости ходить на длинные дистанции и т. д.

В анализ работы следует включить данные, касающиеся производимых продуктов, обрабатываемых материалов, знаний, которые должны применяться (такие, как знание законов физики), а также оказываемых услуг (таких, как консультирование или ремонт). Механизмы, оборудование, инструменты и другие приспособления, используемые в работе. Также должна собираться информация о нормах производительности (в терминах количества, качества или затрачиваемого времени на каждый вид работы), нормах и критериях, по которым будет оцениваться работа.

Анализируя конкретный вид деятельности, следует изучить информацию, касающуюся таких аспектов, как физические условия работы, расписание работы, а также организационное и социальное окружение – например, люди, с которыми работнику придется общаться в процессе работ. Дополнительно, следует изучить, требования к потенциальному работнику, такие как знания, умения (образование, обучение, опыт работы и т. д.) и требуемые личные характеристики (интересы, склонности, способности, физические данные и т. п.). Также может быть рассмотрена информация о финансовых и нефинансовых стимулах.

Информация, полученная при анализе работы, используется как основа в различных взаимосвязанных видах деятельности по управлению персоналом.

Анализ рабочего места позволяет получить информацию о том, какой вид деятельности соответствует данному рабочему месту и каковы требования, предъявляемые к потенциальному работнику, который должен будет работать на этом рабочем месте. Эта информация, касающаяся описания работы, места и ее спецификации, является основой решения о приеме людей [4].

Анализ работы и рабочего места приводит к рациональности использования трудового потенциала, т.е. использования фонда рабочего времени, использования работника по квалификации, обеспечения надлежащего уровня интенсивности труда. Эти мероприятия повысят результаты работы, а чем выше уровень использования рабочей силы, тем выше результаты труда, тем короче срок окупаемости рабочей силы. В результате окупятся средства затраченные на обучение аналитика или на привлечение его из сторонних организаций.

Литература:

1. Единый тарифно-квалификационный справочник. Утвержден Приказом Минздравсоцразвития РФ от 14.08.2009 г. № 593.
2. Режим доступа
http://www.coolreferat.com/Анализ_работы_и_рабочего_место
3. Виханский О.С. Наумов А.И. Менеджмент [Текст] учебник 3-е издание М. Экономист 2003 -522 с.
4. Режим доступа
<http://www.jobgrade.ru/modules/Articles/article.php?storyid=395>

Использование человеческого потенциала в образовательном учреждении

И.А.Гурина (Россия, Камышлов)

e-mail: GURINA1989@yandex.ru

В современном обществе образование стало одной из самых обширных и быстро развивающихся сфер человеческой деятельности. Образование рассматривается как главный, ведущий фактор социального и экономического прогресса. Причина такого внимания заключается в понимании того, что наиважнейшей ценностью и основным капиталом современного общества является человек, способный к поиску и освоению новых знаний и принятию нестандартных решений.

Система образования является одним из основных факторов развития национальной экономики. Одним из главных компонентов системы образования являются образовательные учреждения, важнейшей задачей которых является сохранение, воспроизводство и развитие человеческого потенциала.

Анализируя публикации на эту тему, энциклопедии и имеющиеся экономические и социологические словари, понятие «человеческий потенциал» находится в стадии становления.

Многословные рассуждения о концепции человеческого потенциала при отсутствии определения этого понятия, особые мнения о нём разных авторов, которые затрагивают этот вопрос, встречающаяся подмена понятия «человеческий потенциал» понятием «человеческого капитала» не создают чёткого представления о том, что такое человеческий потенциал и для чего этот показатель нужен.

Можно встретить такие определения человеческого потенциала:

- человеческий потенциал - совокупность физических и интеллектуальных возможностей отдельной личности, которые могут быть приведены в действие и использованы для решения определённых задач и достижения поставленных целей;
- человеческий потенциал - совокупность физических и духовных сил человека, которые могут быть использованы в интересах самого человека, общества и государства;
- человеческий потенциал - совокупность основополагающих прав, способностей и возможностей индивида, уровень развития и реализации которых повышает (или снижает) продуктивность жизнедеятельности общества.

Начало изучению человеческого потенциала было положено в первой декаде XX века. Оно связано с именем У. Джемса, который, безусловно, является родоначальником изучения проблем, имеющих непосредственное отношение к человеческому потенциалу. Он составил программу исследования потенциальных возможностей человека, особо подчеркнув два основных аспекта: документирование примеров высокоэффективной деятельности и изучение методов, специально предназначенных для стимулирования подобной деятельности.

Важный вклад в развитие этой области внес доктор Я. Морено, имя которого обычно ассоциируется с психодрамой, ролевыми играми и социометрией. Философские идеи и технические новации этого психиатра и социального психолога послужили основой для разработки тех методов, которыми пользуются современные исследователи-практики, изучающие человеческий потенциал.

Вклад в развитие теории человеческого потенциала внесла И. М. Лисовская. Она сформулировала данную теорию на основе теории факторов производства.

У Петти, А. Смит, Д. Рикардо, Дж.С. Милль вырабатывали те методологические принципы, которые позволили в дальнейшем анализировать такие невещественные элементы производства, как знания, умения, опыт работника.

Классические подходы отражены в работах К. Маркса. Он исследовал затраты на рабочую силу, мастерство, квалификацию работника, творческий характер труда, внес значительный вклад в становление теории человеческого потенциала. Ему принадлежит определение и исследование категории переменного капитала, который по своему экономическому содержанию наиболее близок современному понятию человеческого потенциала.

Теоретические предпосылки концепции человеческого потенциала развивались А. Маршаллом, Дж. Б. Кларком, И. Фишером.

Среди российских исследователей необходимо назвать Д. И. Менделеева, И. И. Янжула, С. Г. Струмилина и др., которые подчеркивали особую роль образования в развитии производства и накоплении национального богатства.

Во второй половине XX века теорию человеческого потенциала развивали Г. Беккер, М. Блауг, С. Боулс, Ф. Махлун, Дж. Минцер, О. Нордхауг, М. Фишер, Т. Шульц и другими.

Теория формирования и эффективного использования интеллектуальных и творческих характеристик индивидов, где категориями анализа выступали «рабочая сила», «человеческий фактор», «трудовые ресурсы», глубоко разработаны в отечественной экономической науке (А. И. Барабанов, З. А. Грандберг, С. А. Дятлов, Л. Е. Мельник, В. Т. Пуляев, Б. Г. Рузавина) [1,2].

Теорию человеческого потенциала разрабатывали в рамках концепций трудового потенциала, человеческого фактора такие российские ученые как К.Х. Абдурахманов, Л.С. Бляхман, С.Д. Валентей, Л.С. Дегтярь, А.Н. Исаенко, Ю.Г. Одегов, С.И. Пирожков, В.А. Сидоров, П.Э. Шлендер и другие.

В настоящее время активно разрабатывается концепция человеческого потенциала, которая развивалась в виде ряда самостоятельных теорий: трудового потенциала (Л.И. Абалкин, Б.М. Генкин, А.Я. Кибанов, Д.С. Львов и др.); образовательного потенциала (А. Г. Гончаров, Е.А. Неживенко и др.); инновационного потенциала (М.А. Бендигов, В.П. Горшенин, К.А. Лега и др.); профессионального потенциала (Е.А. Резанович и др.).

Особым направлением развития концепции человеческого потенциала стала разработка методов его диагностики, из зарубежных авторов наиболее заметны труды И. Ансоффа, П. Друкера, Дж. Куинна, Г. Минцберга, Г. Саймона, Э. Петтигрю, Э. Эндрюса. Среди российских ученых наиболее значимые исследования осуществили В.Н. Гунин, С.Ю. Ляпина, А.Г. Поршневу, З.П. Румянцеву, Н.А. Саломатину.

В то же время, одновременно с ростом в общественном сознании значимости проблем сохранения и развития человеческого потенциала, в вопросах управления человеческим потенциалом в образовательном учреждении проявляются неисследованные и нерешенные методологические и концептуальные проблемы.

Научные идеи и взгляды на человеческий потенциал характеризуются разнообразием подходов. В то же время отсутствует целостная концепция человеческого потенциала. Недостаточно изученными остаются многие теоретические аспекты человеческого потенциала, такие, как сущность, структура, особенности его воспроизводства, специфика отношений в условиях трансформации образовательной среды, что необходимо в сфере образования.

По данным статистики в сфере образования с 2000 года по 2009 год в России количество мужчин уменьшилось на 69 тысяч, а женщин увеличилось на 134 тысячи человек. В Свердловской области с 2005 по 2009 годы численность мужчин в образовании уменьшилась на 0,2%, а женщин увеличилось на 1,2%.

Доля учителей пенсионного возраста составляет 18 %. Медленно происходит обновление педагогического корпуса. Количество педагогов в возрасте до 30 лет составляет 13%.

Данные показатели возрастного и гендерного дисбаланса можно считать важным фактором, неблагоприятно влияющим на формирование современных методов и систем использования человеческого потенциала в образовании.

Анализируя имеющийся материал можно сделать вывод, что проблемой развития человеческого потенциала занимаются в большинстве случаев экономисты и управленцы. Разработанность использования человеческого потенциала, выявление закономерностей и тенденций его развития в сфере образования с учётом модернизации Российского образования недостаточна и является весьма актуальной.

Основные проблемы в управлении человеческими ресурсами на современном этапе

М.Г. Синякова (Россия, г.Екатеринбург)

Е. Н. Пономарева (Россия, п.Зайково)

e-mail: ponomareva.lena2014@yandex.ru

Ориентация экономики на рыночные отношения коренным образом меняет подходы к решению многих экономических проблем и прежде всего тех, которые связаны с человеком. Поэтому понятно- то внимание, что уделяется концепции управления, в центре которой находится человек, рассматриваемый как наивысшая ценность. В соответствии с ней все системы управления нацелены на более полное использование способностей работника в процессе производства, что является основой эффективной деятельности предприятия (организации, фирмы).

Уточняя сущность экономической категории «человеческие ресурсы» отметим, что в отечественных и зарубежных исследованиях под человеческими ресурсами понимаются ресурсы труда, которые в рыночной экономике являются важнейшим фактором производства. Трудовые услуги, предлагаемые людьми на рынке, рассматриваются в качестве человеческих ресурсов тогда, когда речь идет об их взаимодействии и взаимозаменяемости с другими видами ресурсов (природными, материальными, финансовыми) и их использование на конкурентном рынке факторов производства. Человеческие ресурсы - категория, характеризующая с качественной содержательной стороны весь персонал организации, рабочую силу, или людские ресурсы отрасли, региона, территории, страны в целом.

Если отследить эволюцию концепции управления человеческими ресурсами в организации, то видно 20-40 годы 20 века концепция – управление кадрами, а работник рассматривается, как носитель трудовой функции «живой придаток машины». 50-70 годы, концепция-

управление персоналом, работник-субъект трудовых отношений, личность. Научной основой этой концепции, развивавшейся с 30-х гг., была теория бюрократических организаций, когда человек рассматривался через формальную роль - должность, а управление осуществлялось через административные механизмы. Концепция - человеческие ресурсы (80-90 годы), когда работник становится одним из главных стратегических ресурсов организации, обеспечивающий ее функционирование.

Таким образом, человек стал рассматриваться не как должность (элемент структуры), а как невозобновляемый ресурс - элемент социальной организации в единстве трех основных компонентов (трудовой функции, социальных отношений, состояния работника). В российской практике эта концепция используется фрагментарно более 30 лет и в годы перестройки получила распространение в "активизации человеческого фактора". Использование трудовых ресурсов с конца XIX в. до 60-х I XX в. Вместо человека в производстве рассматривалась лишь его функция - труд, измеряемый затратами рабочего времени и зарплатой. На Западе эта концепция нашла отражение в марксизме и тейлоризме, а в СССР - в эксплуатации труда государством.⁴⁷

В соответствии с этой концепцией человек - главный субъект организации и особый объект управления, который не может рассматриваться как "ресурс". Исходя из желаний и способностей человека должны строиться стратегия и структура организации. Основоположниками данной концепции считаются лидеры японского менеджмента К. Мацусита, А. Морита. Однако она тесно связана с концепцией всестороннего развития личности, созданной российскими философами (Л. А. Зеленев и др.). Л. И. Евенко предложил оригинальный подход к исследованию роли кадров в производстве на основе перечисленных выше четырех концепций, где проблема управления персоналом анализируется с точки зрения постулатов "человек как ресурс" и "человек как субъект" управления. Вместе с тем современные взгляды на управление персоналом тесно связываются с управлением человеком с позиции теории человеческих отношений.⁴⁸

Критический анализ применения технологии управления человеческими ресурсами, несмотря на многообещающие заявления ее приверженцев, демонстрирует известный разрыв между идеологическими установками и их практической реализацией. Практика управления человеческими ресурсами в различных странах отражает не только многообразие национальных школ и традиций кадрового менеджмента, но свидетельствует об отсутствии единой концепции, так как пестрота используемых концептуальных схем нередко усугубляется их взаимной противоречивостью. Например, не совместимыми на практике представляются такие элементы управления человеческими ресурсами, как командная работа и индивидуальная оплата труда в зависимости от его эффективности.

В связи с этим некоторые скептики усматривают в технологии управления человеческими ресурсами, всего-навсего вариацию модернизированной доктрины человеческих отношений, а в неизбежных противоречиях - выражение структурного антагонизма между менеджерами и рядовыми работниками. Таким образом, отечественный и зарубежный опыт управления человеческими ресурсами в разных странах мира показывает, что соотно-

шение данных аспектов управления персоналом различно и зависит от множества факторов.

Хотя все большее число компаний объявляют о внедрении у себя «модной» технологии управления человеческими ресурсами, практическая реализация новой стратегии кадрового менеджмента сталкивается со значительными трудностями. В частности, не замечен рост затрат на подготовку и переподготовку персонала, особенно принимая во внимание повсеместное распространение передовых форм кадровой работы (кружки качества, рабочие команды и т.п.). А передача части кадровых функций от кадровых служб линейным руководителям, как правило, обходится без дополнительной переподготовки последних, да и не пользуется особым вниманием со стороны руководства корпораций.

Методы вовлечения персонала (участие в прибылях компании, передача акций работникам и т.п.), используемые из арсенала управления человеческими ресурсами, нередко используются менеджерами в качестве более «мягких» форм интенсификации труда. Ставка на сознательное и ответственное выполнение производственных функций и задач работниками маскирует изощренные приемы сверхэксплуатации и служит в долгосрочной перспективе действенным инструментом в нейтрализации влияния профсоюзов. Наглядным примером амбивалентности новейших методов кадровой работы служит использование оценки индивидуального вклада работника в функционирование организации: кто может судить, способствует ли она воспитанию повышенного чувства ответственности у работников или служит орудием их самоэксплуатации?

Отсутствуют объективные данные, свидетельствующие о позитивном влиянии внедряемой технологии управления человеческими ресурсами на морально-психологический климат организаций. Более того: как всегда при любых крупных социально-организационных нововведениях редко удается избежать и негативных последствий. Правда, такие противоречивые оценки результатов применения передовой кадровой технологии во многом обусловлены невозможностью, изолировать собственные последствия внедрения управления человеческими ресурсами от других факторов. Изменения в кадровом менеджменте за последние годы набирает обороты во всех развитых странах, а это предъявляет новые требования к менеджеру по персоналу.

Интенсивные изменения в сфере человеческих ресурсов (в глобальном, региональном, национальном, демографическом, отраслевом, корпоративном, профессиональном и индивидуальном измерениях). Судя по имеющимся тенденциям, приобретут революционный характер, и специалистов в области кадрового менеджмента ожидает радикальный сдвиг от сложившихся профессиональных ролевых стереотипов (администратора-бюрократа и управленца, придерживающегося реактивного стиля) к принципиально новым ролям предпринимателя. Намечившиеся на пороге нового тысячелетия изменения в корпоративном управлении, вызванные глобализацией рынков и структуры промышленности, сдвигами в архитектуре рабочих мест и демографии рабочей силы, ориентацией на высокие доходы собственников, быстрыми и непрерывными организационными и технологическими изменениями, являются стратегическими. Они охватывают не только бизнес в целом, но и организацию кадровой работы в корпорациях.⁴⁹

⁴⁷ Базарова Т.Ю., Б.Л. Еремина Управление персоналом Москва 2002

⁴⁸ Кузнецова Н. В. Управление персоналом.- Владивосток- 2005 г

⁴⁹ Базарова Т.Ю., Б.Л. Еремина Управление персоналом Москва 2002

Понятие «кадровый менеджмент» тесно связано с рядом других родственных категорий, прежде всего с понятием «управление», нередко их употребляют как синонимы. Однако «управление» отражает регулирование системы в соответствии с определенными целями и является более широким по содержанию: оно включает не только руководство людьми, но и управление финансовыми, материально-техническими и другими ресурсами.

На современном этапе существуют проблемы в управлении человеческими ресурсами. Происходит адаптация отечественной теории и практики управления к становлению механизма смешанной экономики России, а также интеграция ее с зарубежным менеджментом. В настоящее время еще не синтезированы все направления и сферы приложения менеджмента, как в России, так и за рубежом, не сформулирована проблематика интегрированной теории современного менеджмента. Многообразие форм собственности, акцент на развитие деловых контактов, необходимость повышать управленческую культуру и экономическую компетентность предъявляют новые требования к работе с кадрами. В условиях рыночной экономики одной из ключевых проблем являются подготовка и переподготовка специалистов, соответствующих современным образовательным стандартам и требованиям гибкой и рыночной экономики.

Управление по-новому - исключительно сложная проблема, и далеко не все смогут выдержать этот экзамен системы управления. В Китае, например, когда началось внедрение новой системы управления, около 40% управляющих были уволены или сами ушли со своих постов - не могли справиться. Для проведения коренной перестройки системы управления нужны не просто исполнители, а добровольные и сознательные единомышленники. Поэтому «социальная база» реорганизации в лице наиболее компетентных и современно мыслящих менеджеров и специалистов расширяется медленно. У руководителей часто просто не хватает времени приспособить структуру к новым целям организации. Среди главных источников бюрократического противодействия переменам можно назвать инертность и консерватизм персонала. Нежелание, неготовность людей к переменам отмечались западными специалистами как в сравнительно благополучных организациях, так и в компаниях, стоявших на грани развала.

В современных условиях возникла проблема определения цены рабочей силы. Если рассматривать рабочую силу как способность к труду, неразрывно связанную с ее носителем - наемным работником, то можно оценивать ее с позиции воспроизводства рабочей силы. Здесь возникает необходимость охвата всех периодов жизни работника - от вступления в трудоспособный возраст до выхода из него. Каждому периоду соответствует своя цена рабочей силы: заработная плата, пенсии, расходы, связанные с подготовкой и переподготовкой кадров.

И так мы видим изменение производственных отношений, происходящее в современных экономических условиях, приводит к необходимости изменения структуры используемых человеческих ресурсов. Именно инновационные подходы к управлению людьми, способствующие росту производительности труда и реализации творческого потенциала персонала, определяют перспективу развития соответствующих методов управления. Предприятиям необходимо стремиться совершенствовать привлеченные ими человеческие ресурсы, раскрывая, по возможности, человеческий потенциал, полезный для целей организации. Таким образом, основными направлениями управления человеческими ресурсами должны стать: подбор и управление персоналом, оценка его дея-

тельности, обучение и развитие, мотивация, вознаграждение и информирование работников.

Компетентностный подход к управлению человеческими ресурсами

Инновационный менеджмент как ответ вызовам XXI столетия: философско-образовательный аспект

М.В. Жук, М.М. Жук (Украина, Сумы)

e-mail: sumy_zhuk@mail.ru, sumy_zhuk@ukr.net

Мы живем в быстроменяющемся мире. Наибольших успехов достигает тот, кто ориентируется на менеджмент, который наиболее оперативно реагирует на эти изменения и пытается их опережать на уровне постановки стратегий и их технологического обеспечения. Это предполагает как менеджмент, ориентированный на инновационные решения, так и человеческого потенциала, человеческого капитала, способного реализовывать себя в управленческой среде, в которой постоянно внедряются новые подходы, которые предполагают соответствующую коррекцию деятельности на каждом управленческом уровне. Весь развитый мир сегодня стремится к модернизациям системы формирования возможностей для решения всех задач своего развития. Он давно перешел от информационной к инновационной модели самоорганизации. И очень важным компонентом этого является развитие образования, определение его задач на XXI век. Успешность становится основным показателем развития. Перспективы развития каждой страны, как социальной системы, сегодня зависят от ее способности к трансформационным инновациям.

Именно уровень их внедрения позволяет ей не только быть адекватной вызовам глобализации и регионализации, но и создавать собственные мощные факторы саморазвития путем интеграции традиционных и новых возможностей для достижения успеха. Главное, чтобы эти возможности постоянно расширялись и способствовали успешной самореализации личности, социальной группы, конкретного учреждения (например, университета), региона, государства.

При этом выделяются определенные тренды и особенности проявления этого развития. Достаточно посмотреть на направленность дискуссий Всемирных экономических форумов в Давосе в 2009 - 2013 гг., чтобы убедиться в том, что новый виток развития - это новые глобальные, региональные и локальные вызовы. А поиск ответов на них лежит, прежде всего, в способности менеджмента находить своевременные ответы на эти вызовы в экономике, социуме, в готовности мирового сообщества к консолидации усилий на глобальном уровне.

Сфокусируем внимание на том, что определяет особенности развития в последнее десятилетие. По нашему мнению, наиболее актуальные приобрели такие тренды современного развития, которые определяют функциональность любого менеджмента.

1. Взаимозависимость изменений и возможностей. Сегодня выигрывает тот, кто целенаправленно пытается не просто

Управлять изменениями, а увязывает их с новыми возможностями в развитии, как на глобальном, региональном, локальном уровнях, так и на уровне макро- и микросреды. Ключевым здесь становится способность менеджмента «уплотнять время», внедрять самые современные решения. С одной стороны это относится к технологической современности управленческих стратегий и практик. С

другой о соответствии качеств рабочей силы тем изменениям, которых требует менеджмент.

В первом случае речь идет о роли транзитивного опыта, реализации окон возможностей, инновационном формате человеческого капитала. Готовность к транзитам позволяет реализовать два основных приоритета управленческой деятельности в измерении XXI века – быстрой адаптации инновационного аналогового опыта и максимального освобождения ресурсов для поиска собственных инновационных решений. В свою очередь в менеджменте все возрастающую роль начинает играть способность управлять качествами персонала, формировать их адекватность тем проблемам, которые предстоит решать, тем технологиям, которые дают наиболее оптимальные результаты. При этом все более возрастает спрос на соединение традиционного и виртуального менеджмента, который, наверное, наиболее проявляется в формировании виртуальных команд (позволяют не только сфокусировать усилия наиболее квалифицированных работников, но и значительно «уплотнить» время на достижение реальных результатов).

Особенностью трансформационных процессов на постсоветском пространстве проявляется не только в стремлении внедрить новые приоритеты организации общества (например, рыночные отношения), но и в том, что сами эти приоритеты не стоят на месте. Их постоянно совершенствуют. И часто эти страны оказываются в состоянии ловцов линии горизонта, называя желаемое действительным. Здесь нужны совместные инновационные прорывы, поскольку тип проблем очень близок и любые эффективные проекты, опыт которых можно массово внедрять позволяют интегрировать минимальные ресурсы под максимальные результаты. Все зависит от эффективности определения точек приложения усилий. Ведь страны, куда с меньшими стартовыми возможностями, чем скажем, Россия и Украина, добиваются значительных успехов за счет инновационного менеджмента и развития инновационного образования – например, Китай, Индия. И, главное, формирование образования и науки, которые способны решать задачи на уровне XXI столетия становятся основным приоритетом развития.

Практически в мире доминируют два подхода к национальному развитию – традиционный (все возможности развития страны связанные с сырьевой базой и традиционной по ее переработке экономике, сырье и полуфабрикаты составляют основу экспорта) и инновационный (все возможности развития зависят от уровня технологических решений). Уровень включенности человека в изменения определяется уровнем образования. Традиционной модели присущ консерватизм развития технологий в базовых отраслях, поэтому оптимальным вариантом есть качества исполнительности в пределах сложившейся системы взаимодействий. В условиях инновационной модели темпы технологических изменений постоянно возрастают. Соответственно приоритетами развития личности становятся критическое мышление, инновационная культура. Фактически уровень образования определяет сегодня и диапазон возможностей, и диапазон изменений. Инновационное развитие опирается на личный и общественный человеческий капитал. Фактически принадлежность к той или иной модели это не просто тип развития, это проблема разрывов в развитии и перспектив их преодоления.

При этом в условиях возрастания конкуренции центров мирового развития максимальные перспективы имеет тот, кто ориентируется на инновационную деятельность в условиях «общества знаний». В постановке задач развития Болонского процесса в 2010-2020 гг. основным приоритетом выделено превращение образования в основной фактор формирования инновационной, креативной Европы знаний. Основной составляющей успеха сегодня

перемещается из технологической плоскости в инновационную культуру человеческого капитала.

2. Взаимозависимость системности и ассистемности в развитии. Если еще совсем недавно происходил более менее

прогнозируемый переход от одних систем к другим, то сегодня темпы накопления проблем, неуправляемых и управляемых изменений настолько высоки, что ставят на повестку дня не просто оперативность формирования новых знаний, но и компетентность их быстрого превращения в технологические решения. Практически параллельно со сложившимися системами возникают новые. Например, наряду с традиционным образованием сегодня все большую роль играет система образовательных сервисов в интернет, формирование е-образования, м-образования, дистанционного образования, образования через сети. В этом отношении уникальные возможности предоставляет проект «профессионалы.ru» для изучения кейсов, умения формировать профессиональные навыки через возможности вебинаров и открытых дистанционных курсов. Такие проекты позволяют не просто теоретически отразить управленческую проблематику, но и формируют уникальные навыки приближения студента к рынку труда через участие в конкурсах на разработку конкретных кейсов, формированию навыков, на которые есть спрос на рынке труда (например, возможности прохождения он-лайн курсов по «Человеческим ресурсам» и др.). Особенно это повышает мотивацию студентов при увязывании этих возможностей с рассмотрением спроса на рынке труда.

Очень интересным направлением взаимодействия системности и ассистемности становится взаимозависимость кризиса и развития. Опыт развития мировой экономики после кризиса 2008 года, на наш взгляд продемонстрировал, что сегодня выигрывает не тот, кто хочет локализовать традиционные проявления кризиса, а тот, кто в условиях кризиса запускает новые направления развития. Кризис превращается в постоянный атрибут современного развития, который не только вскрывает болевые точки системного развития, но и является мощнейшим инструментом формирования основ новых систем управления экономикой, социумом, человеческим капиталом. Влияние кризиса проявляется в формировании новых направлений развития, прежде всего через инновационную деятельность, которые компенсируют влияние кризиса. Современное развитие актуализирует потенциал «окон возможностей», когда наличие аналогового опыта позволяет быстро внедрять эффективные стратегии и практики, сокращая традиционный путь поиска решений. «Окна возможностей» способствуют социальным транзитам, эффективным реформам и модернизациям. Сегодня развитие проявляется в том, какие возможности общество способно обеспечить для самореализации. При этом выигрывает тот, кто не просто сосредотачивает все ресурсы и усилия на кризисе, а ищет его решение в формировании новых возможностей в развитии новых направлений.

Для стран, которые только пробуют реализовать эти позиции, особо актуальным является как транзитивность эффективного опыта, так и способность к быстрому созданию и внедрению собственного опыта. Особенностью поиска инновационных ответов вызовам кризисам есть и переориентация менеджмента на принципы устойчивого развития.

3. Адекватность развитию в измерении двадцать первого века сегодня прямо пропорциональна перерастанию

информационного общества, информационной экономики в общество знаний и экономику знаний. Сегодня речь идет не о уровне информатизации общества и экономики, а об превращении знаний в основной приоритет менедж-

мента. А точнее не просто знаний, а уровня их отражения в социальных, производственных, управленческих технологиях, качествах человеческого капитала. Сегодня приоритетом есть не накопление информации, а умение создавать новые знания в том направлении, в котором требуются управленческие действия. Перспективы развития всех транзитивных государств зависят от их способности не просто вписаться в экономико-социальные модели и темпы мирового и регионального развития, а и включиться в формирование новых знаний и превращения их в технологические решения.

4. Мировой кризис обострил вопрос о реализации потенциала развития каждой страны. Его особенность проявляется в том, что выход их кризиса связан не с возобновлением докризисного состояния, а с тем, что кризис диктует необходимость ускоренного развития инновационного потенциала общества. Выиграет тот, кто найдет новые направления и новые решения. При этом усиливается потребность в максимальной адаптации образования к быстроменяющейся практической деятельности будущих специалистов. И здесь возрастает роль инноваций и транзитов эффективного опыта. Причем не только опыта на уровне моделей практической деятельности, но и опыта на уровне выделения проблем развития и постановке постановки целей, определения ресурсов и уровня результатов.

Перспективы развития всех транзитивных государств зависят от их способности вписаться в экономико-социальные модели и темпы мирового и регионального развития. По нашему мнению, очень важны такие факторы.

Думаем, в основе рассмотренных трендов находятся вызовы современному развитию. Остановимся на некоторых из них.

Проблема соответствия системы подготовки специалистов изменениям на рынке труда. Скорость внедрения новых технологий, новых отраслей, новых профессий создаст ситуацию опережения ими любой системы подготовки и переподготовки специалистов. Данный вызов ставит на повестку дня вопрос об эффективности модели образования, о поиске инновационных форм организации учебного процесса, максимальной приближенности образования к сегменту практической деятельности специалиста. Реально сегодня в мире существует три модели образования. Образование, сориентированное на знания, образование, сориентированное на компетенции и образование, сориентированное на способность решать практические задачи. Реально образование, сориентированное на способность решать практические задачи, формирует человеческий капитал, который готов действовать в условиях постоянных изменений и умеет эти изменения создавать. При этом следует учитывать и тот факт, что образование сегодня превращается в постоянный процесс, который осуществляется на протяжении всей жизни. Life learn learning (образование на протяжении жизни) предполагает три основных уровня образовательной деятельности – формальное образование (предполагает наличие официального документа, подтверждающего профессиональный уровень - диплома, сертификата, свидетельства), неформальное образование (формирование необходимых для деятельности или взаимодействия в социуме конкретных качеств через самые разнообразные формы локального обучения – тренинги, вебинары, открытые дистанционные курсы, сетевые обучающие ресурсы) и информальное образование (уровень личностной готовности к самостоятельному обучению, навигации в образовательных ресурсах). При переходе от информационной экономики (в структуре затрат более 50% идет на информационно-аналитические структуры) к экономике знаний (темпы технологического обновления определяют

результативность экономики) не только формируются новые профессии, но и быстро стареют или исчезают старые. Образование сталкивается с проблемой адекватности вызовам рынка рабочей силы. Меняется приоритет образования - не отражать, а опережать эти процессы путем формирования философии инновационного образования в условиях быстрого расширения знаний, ценностей, практик. Формируется опережающее образование. В нем подготовка специалиста предполагает учет изменения спроса на рынке труда, формирования инновационной культуры, самостоятельному расширению своего профессионального потенциала. Выпускник должен уметь позиционировать себя на рынке труда. При этом возникает и необходимость реадaptации людей среднего и старшего возраста к новым реалиям их деятельности, а точнее необходимости расширения социальных, профессиональных, информационно-коммуникативных компетенций.

Для переходных обществ особое значение приобретает способность адаптировать модели самого современного опыта осуществления трансформационных инноваций, модернизаций экономической, социальной, культурной, образовательной подсистем для ускорения процессов выхода на современный уровень развития. Речь идет именно о современном опыте, современных тенденциях развития инновационного общества, которое требует изучения и адаптационного использования потенциала «пробивных инноваций», кросс-культурного взаимодействия, развития человеческого фактора, кластеров в формировании нового типа консолидации ради расширения возможностей развития всех общественных подсистем. Особая роль здесь принадлежит «обществу знаний» как фактору создания, апробации и тиражирования эффективных стратегий качественного обновления общества и закрепления современных стратегий жизненного успеха.

Эти проблемы актуальны для постсоветских стран, которые до сих пор базируют свое развитие на массовой инфраструктуре традиционной экономики (добыча сырья и системы его транспортировки, металлургия, химическая промышленность, тяжелое машиностроение). Это порождает определенное противоречие. С одной стороны, для поддержания рынка рабочей силы, формирования бюджета данная экономика является приоритетной, а с другой, она сдерживает сам процесс переориентации на высокие технологии и превращения их в основу экономического потенциала и России и Украины. Ведь в этих странах есть достаточное количество всех слагаемых ускоренного инновационного развития – и научный потенциал, и человеческий фактор, и задекларированные программы власти о приоритетах инновационного развития. Для его разрешения необходимо переориентироваться на новые формы взаимодействия всех общественных элементов и закрепить новые модели достижения результатов в форме инновационных стратегий жизненного успеха. При этом следует учитывать и такой риск построения в этих странах инновационного общества. Те модели, к которым они стремятся, сегодня очень быстро модернизируются и качественно обновляются. Восприятие процессов общественных инноваций зачастую не учитывает именно темпы их обновления. Это требует очень быстрой смены системы общественных приоритетов и ценностей в форме традиций реализации данных ценностей и идеалов в практической готовности государственных, экономических структур, гражданского общества и человеческого фактора в готовности строить свою деятельность в соответствии с ними. Поэтому в образовании на первый план выступают способность критически мыслить, уметь переходить от теоретического восприятия к возможности использовать на практике полученные знания в форме самостоятельных проектов, знание языков и культур других стран. Иными словами образование должно способство-

вать восприятию той грани между стабильностью и модернизациями, из которых и складывается современное развитие.

Информационная революция. Наверное, сегодня она проявляется в следующих основных измерениях. Сокращение темпов удвоения общих массивов информации при их стартовом увеличении по сравнению с предыдущими объемами. Есть прогнозы, что через 50 лет массивы сегодняшних знаний будут составлять менее 10 процентов от общей массы знаний. Это ставит под вопрос смысл подготовки специалиста как носителя знаний, зато ставит на повестку дня формирование системы партнерства между обучаемым и обучающим, при котором формируются навыки формирования новых знаний и навигации в проблемах, ресурсах, технологиях. При этом очень большую роль, по нашему мнению, играет пластичность мышления будущего специалиста, в основе которой не может лежать только системный анализ (который абсолютно доминирует при подготовке специалистов в российских и украинских университетах). Будущий специалист должен овладеть критическим мышлением, «swot» анализом, «case» анализом, принципами диапазонного мышления. Без не может сформироваться инновационная культура личности, ведь реально инновационная деятельность начинается там, где формируются навыки либо увидеть новую проблему и пути ее решения, либо формирования нового восприятия традиционных решений. Сегодня возрастает спрос на специалиста, способного решать задачи в быстроменяющихся условиях. Образование превращается в навигацию по ресурсам и практикам, формирует навыки их самостоятельного и командного расширения. При этом актуализируются проблемы знаний и информации, традиционных и инновационных, ИКТ, ИТ технологий обучения, нацеленности образования на исследование и разработку практических технологий решения тренажерных и реальных проблем, внедрения технологий корпоративного обучения. Ответами информационной революции есть реализация стратегий «информационных технологий в образовании для всех», «равного доступа к качественному образованию», «обучения через действие». При этом меняется и постановка задачи о профессиональной и социальной коммуникации. Успешность сегодня предполагает умение работать как автономно, так и в любом формате команд – реальных и виртуальных. Наиболее полно, по нашему мнению, данная проблема фокусируется в понятии жизненного успеха, как готовности воспринимать и расширять инновационный потенциал общества в каждом конкретном секторе общественной жизни. Именно жизненный успех есть тем интегрирующим все общественные подсистемы элементом, которые может дать ускоренный рост всем компонентам инновационного развития. Практически невозможно создать новую экономику, если система образования не подготовит рабочую силу, способную адаптироваться к инновациям и создавать их. То же касается и деятельности государства – его основная задача через рычаги государственной политики (государственные программы, систему налогообложения, принципы и приоритеты взаимодействия с бизнесом и гражданским обществом) стимулировать трансформационные инновации. Отдельным вызовом есть взаимопроникновение цивилизаций, культур, языков. Именно готовность к глобальной коммуникации на уровне ценностей, норм, стратегий жизненного успеха, мультикультурности превращается в такой же параметр успешности, как и готовность к инновационной деятельности. А это в свою очередь предполагает знание языков (языковая некомпетентность сегодня превращается в фактор ограничения возможностей самореализации) и навыки социальной и профессиональной

коммуникации в любой этнической команде и любом регионе мира.

Эти и другие вызовы выступают мощнейшими катализаторами поиска инновационных решений. Важнейшую роль в этом процессе играет, как уже отмечалось образование.

Хотелось бы немного остановиться на некоторых факторах развития образования на постсоветском пространстве. Среди них выделим такие:

- необходимость преломления в национальных идеях тенденций развития мировой и региональной экономики, своего места в ней. Это и будет определять тот квалификационный уровень рабочей силы, которая будет данную экономику. А это в свою очередь предполагает систему адаптации рынка образовательных услуг к рынку структуры рабочей силы, особенно его количественных и качественных показателей. Ведь от типа экономики будет зависеть и экономический запрос. Если это сырьевая экономика с экспортом сырья и полуфабрикатов и технологическим импортом всех основных современных отраслей, то достаточно модернизированного репродуктивного образования советского типа. Если это действительно современная экономика, то сам фактор конкурентоспособности диктует принципиально иную схему формирования специалиста, которого готовит не «гуру», а партнер на основе самых современных инновационных технологий. Следует отметить, что возрастает и процесс соответствия уровня национальных стандартов образования мировым;

- формирование граждан, которые сознательно делают свой выбор на рынке политической конкуренции, определяя

тем самым ту модель развития общества в целом, которая будет реализована на протяжении пребывания политических сил у власти. У современного человека формируется не только представление о взаимозависимости общества и личности, но и того, каким образом личность может влиять на формирования новых социальных потребностей, услуг, возможностей;

глобализация жизни современного общества ставит перед образованием и задачу восприятия единства процессов глобализации, регионализации и национального развития, определения в этой связи новых возможностей самореализации.

Но в то же время существуют и определенные риски, успешности образовательных реформ:

- опасность сохранения репродуктивной системы образования под новым названием. Это может проявляться и в отсутствии достаточного количества доступных учащимся реальных и виртуальных информационных ресурсов, и степени готовности преподавателей самим использовать эти ресурсы и новые технологии, и во внедрении действительно свободного выбора предметов и преподавателей самими студентами (а не модернизации факультетского закрепления).

- отсутствие традиций формирования на основе изучаемых курсов студенческих научных исследований как неотъемлемого компонента профессионального становления специалиста, его социальной и гражданской зрелости. Недостаточная для современных возможностей взаимодействия между различными образовательными структурами языковая подготовка, которая очень тормозит процесс реформирования образования;

- соотношением между темпами апробирования новых стратегий и эффективных транзитов опыта других. Сегодня в мире накоплено достаточно информации об эффективных подходах к определению проблем развития и их решений. Это порождает эффект "спрессованного времени", когда можно очень быстро адаптировать опыт других к своим реалиям и при этом избежать их ошибок. При

этом можно обеспечить быстрые результаты реализации реформ в любом направлении.

Все это актуализирует для новых элит несколько приоритетных вопросов.

- Насколько они готовы к эффективному инновационному, консолидированному кризисному менеджменту?
- Насколько в их интересы входит переориентация с традиционной на инновационную модель развития?
- Насколько на постсоветском пространстве сформировалась доминирующая модель образования, которая формирует готовность человеческого капитала к осуществлению реальных прорывов и структурных реформ.

Все это меняет саму философию современного образования. Образование не может надолго подготовить специалиста к функциональной профессиональной деятельности. Еще во время обучения многие блоки учебного материала уже устаревают. Возрастает спрос на образование без отрыва от рабочего места. Соответственно, возникает несколько четких вопросов. А). Что есть смыслом образования? Обучение профессии или подготовка к направлению деятельности, навигация по ресурсам, обучение навыкам формирования новых знаний, и умения их технологически реализовать? Б). Какая модель партнерского взаимодействия преподавателя и студента есть оптимальной сегодня и в каком направлении она развивается? Какие качества необходимы преподавателю для формирования эффективной образовательной среды преподавания его учебных курсов? В). Какая взаимосвязь между традиционным высшим образованием и образованием за пределами университетов? Какие образовательные сервисы расширить, как интегрироваться в систему неформального образования? Г). Как превратить университеты в центры подготовки к инновационной деятельности и региональные центры инноваций?

Естественно, в одной статье невозможно осветить все эти вопросы. Попытаемся дать некоторые из них, опираясь на опыт своей профессиональной деятельности. Один из авторов работает в системе переподготовки педагогических кадров. С 2013 года мы разработали и реализовали новую концепцию философии преподавания блока социально-гуманитарной переподготовки директоров средних образовательных школ. Она строится на нескольких конкретных принципах. 1. Раз в пять лет должна полностью обновляться тематика, при этом в ней должны активно интегрироваться лекции, тематические дискуссии, мастер-классы, тренинги. 2. Необходимо искать обучающие формы в интервале между курсами, в период межкурсовой подготовки. Приоритетными направлениями есть формирования навыков на уровне практических решений в умении пользоваться современными образовательными ресурсами, искать партнеров по совместным проектам, позиционированию себя в информационном пространстве, определения инновационных стратегий и практик на уровне стратегического планирования. Опыт работы со студентами экономических специальностей показывает, что в при подготовке и переподготовке специалистов управленческого направления особое внимание следует уделять таким проблемам:

- уровню путей формирования конкурентоспособности региональной экономики в условиях интегративных процессов, принципов устойчивого развития;
- сохранению и расширению позиций экономик областей в региональном и мировом разделении труда. Фактически речь идет о модели экономической деятельности – традиционной или инновационной;
- решению проблем депрессивного развития путем формирования городообразующей экономики нового типа в областных и районных центрах (там, где союзные предприятия исчезли или резко сократили показатели деятельности, а новые не сформировались). Это предполагает

учет реального потенциала возможностей региона - промышленных, сырьевых, земельных, транспортных, интеллектуальных, информационных, квалификаций рабочей силы. Отдельным вызовом в этом аспекте можно выделить отсутствие массовой традиции эффективных региональных кластеров «власть – бизнес - университеты», которые нацелены на определения приоритетов проблем развития и практических подходов к их решению по схеме «вложения - результат»;

- политической конкуренции в обществе, которая должна способствовать формированию стратегий и моделей развития, а не эмоциональному противостоянию.

Система формального образования должна быть максимально сориентированной на опережающее образование. Думаю, для этого мало просто модернизировать учебные курсы или изменить их модели (лекции, круглые столы, дебаты, тренинги). Образование должно из абстрактного «комментатора» превратиться в эффективного «навигатора», показывающего, куда и как двигаться для того, чтобы быть успешным. Для решения эти проблем было бы целесообразным формирование образовательных и исследовательских сетей и порталов. Приглашаем к участию в наших проектах, с некоторыми из которых можно ознакомиться по адресу itea-conf.org.ua; itea-conf.org.ua/ids3ci/

Определение основных подходов к формированию и развитию компетенций в высшем профессиональном образовании

М.В. Самсонова (Россия, Ульяновск)

e-mail: smvsav@mail.ru

Основной проблемой взаимодействия вузов и организаций является несогласованность результатов образовательной услуги (выпускников вузов) и требований, предъявляемых к ним на входе трудовой деятельности. Компетентностный подход к управлению человеческими ресурсами, если его правильно реализовывать, со временем способен решить данную проблему. Но, как часто у нас бывает, реализация компетентностного подхода в российском варианте его исполнения остается формальным проектом. Вроде бы он есть, но в действительности его нет ни в вузах, ни в организациях.

В данной области существует множество проблемных вопросов, самым важным из которых является следующий: как можно осуществлять практическую реализацию компетентностного подхода, если не определены его базовые принципы, возможности, особенности не в научной трактовке, а в виде, пригодном для применения на практике. В данной статье автором предложена концепция формирования и развития компетенций в вузе, понимание сущности которой положены в представлении того, как компетентностный подход может быть реализован в управлении человеческими ресурсами. В частности, предлагаемый подход организации могут использовать в планировании обучения, направленного на формирование, развитие и изсерение компетентностного уровня персонала.

Существующий образовательный процесс высшего профессионального образования кардинальным образом отличается от процесса, основанного на формировании компетенций. Необходимо понять, в чем состоят эти отличия и как практически реализовать новый образовательный процесс в вузах.

Любой процесс, в соответствии с его определением, является деятельностью, преобразующей входы в выходы. В традиционном образовательном процессе ос-

новым входом является абитуриент, успешно сдавший вступительные испытания в основном в тестовой форме, которая больше ориентирована на определение знаний. Также одним из входов, определяющих управляющее воздействие на процесс, является Федеральный государственный образовательный стандарт по специальности (направлению обучения), на основе которого разрабатывается главный документ, содержащий весь спланированный процесс обучения – учебный план.

Учебный план содержит перечень дисциплин с разбивкой на семестры, формы проведения занятий, формы текущего контроля, расписание проведения производственных и иных практик, перечень курсовых работ или проектов, график дипломного проектирования (или написания дипломной работы). При переходе на новые стандарты обучения введен новый документ, в котором отражено планирование обучения – Основная образовательная программа высшего профессионального образования, содержащая дополнительные элементы:

- компетенции выпускника, формируемые ООП ВПО;

- кадровое, учебно-методическое и информационное, материально-техническое обеспечение ООП;

- характеристики среды и инфраструктуры вуза, обеспечивающие развитие социально-личностных компетенций выпускников (в т. ч. характеристики воспитательной работы);

- образовательные технологии (включающие в себя матрицу соотношения дисциплин/модулей ООП и формируемых с их применением компетенций).

Новые требования диктуют реализацию качественно других подходов к планированию образовательного процесса. Появление требований к формированию и развитию компетенций у обучающихся в ФГОС предполагают наличие в документах планирования процесса обучения не только перечня дисциплин, но и каких-то новых документов, содержащих последовательность действий по реализации компетенций и их соотношения с изучаемыми дисциплинами, формами обучения, контроля и других элементов образовательного процесса.

Как известно, все компетенции, подлежащие формированию и развитию в ходе учебного процесса в высшей школе, можно разделить на две большие группы: общие и профессиональные. Прежде чем приступать к планированию учебного процесса на основе компетентного подхода, необходимо определить – имеют ли общие и профессиональные компетенции однородную структуру и можно ли планировать их формирование и развитие по одной схеме.

Первое, на что следует обратить внимание, это то, что практически все общие компетенции формируются и развиваются задолго до начала обучения в вузе. Большинство данных компетенций формируется, начиная с дошкольного периода жизни человека. Поэтому, как уже упоминалось ранее, в образовательном процессе вуза многие из общих компетенций можно только измерять или поддерживать их дальнейшее развитие. На наш взгляд, является ошибочной точка зрения, которая предполагает привязку формирования конкретных общих компетенций к конкретным дисциплинам специальности. Учитывая, что большинство общих компетенций развивается достаточно долгий срок до поступления в вуз, то для их требуемой корректировки следует приложить гораздо больше усилий, чем это возможно в рамках одной-двух дисциплин. Мы считаем, что общие дисциплины необходимо развивать на протяжении всего периода обучения в вузе.

В зарубежной практике уже достаточный период времени используются и определены компетенции и шкалы их измерений. В книге Лайл М. Спенсер-мл. и Сайн М. Спенсер «Компетенции на работе» приведены наиболее

распространенные общие компетенции со шкалами их измерения. Анализируя правила построения шкал измерения компетенций, взаимосвязи между ними, можно констатировать следующее:

1. Шкалы измерения общих компетенций не содержат уровней знаний, умений и навыков, они формулируют конкретные виды поведения людей в развитии от низшего уровня к высшему.

2. Многие общие компетенции имеют несколько шкал измерения, отражающие все аспекты проявления той или иной компетенции. (Например, компетенция «Ориентация на достижение» имеет три шкалы измерения: А) интенсивность и завершенность мотивированного на завершение действия; Б) воздействие достижения (размер проблемы или воздействия на компанию); В) степень инновативности).

3. Общие компетенции взаимосвязаны между собой (в тех или иных сочетаниях), для развития одних базовой основой является наличие других.

Таким образом, планировать формирование и развитие общих компетенций надо исходя из достижения определенных типов поведения и степени влияния одной компетенции на другую. Это означает, что следует определить как, какими средствами будет осуществляться формирование и развитие компетенции, и в изучении каких дисциплин возможна реализация этого.

Профессиональные компетенции кардинально отличаются от общих тем, что они начинают формироваться «с нуля» именно в стенах вуза. Это означает, что как минимум, развитие профессиональных компетенций не минует ЗУНовского компонента в шкалах измерений. То есть первые уровни измерения профессиональных компетенций в высшем профессиональном образовании должны начинаться со знаний, затем переходить к умениям, навыкам и далее уже устанавливаются уровни развития профессиональной компетенции, которые как и шкалы общих отражают конкретные виды поведения специалистов в проявлении компетенции.

Еще одной особенностью профессиональных компетенций является то, что они развиваются и проявляются в соответствии с уровнем развития многих общих компетенций. Общие компетенции специалиста как бы пронизывают профессиональные. Задача вуза – определить уровни достижения определенных для конкретной специальности общих и профессиональных компетенций. Учитывая данные ранее определения компетенций предлагаем рассмотреть модели общих и профессиональных компетенций графически (рис. 1 (а, б)).

В моделях разделены основные характеристики, которые составляют понятие компетенции с целью определения дальнейших подходов к планированию их реализации в образовательном процессе.

Модель общих компетенций базируется на трех основных векторах:

- психофизиологические и личностные качества, мотивы;
- ценностно-личностные установки;
- уровень общей компетенции.

Эти векторы выделены для демонстрации их особенностей. Психофизиологические и личностные качества и мотивы – это то, что называют «глубинными компетенциями», то, что практически невозможно развить, а можно только измерить. Ценностно-личностные установки можно развить в нужном направлении в процессе воспитательной работы и воздействия культурной среды во всех ее проявлениях. Невозможно одинаковыми, поэтому треугольник, символизирующий модель общей компетенции, у всех будет разным (что показано на рис. 1 а). Однако уровень развития общей компетенции должен у всех

достигать установленного уровня (или попадать в диапазон шкал, установленный для того или иного образовательного и профессионального уровня).

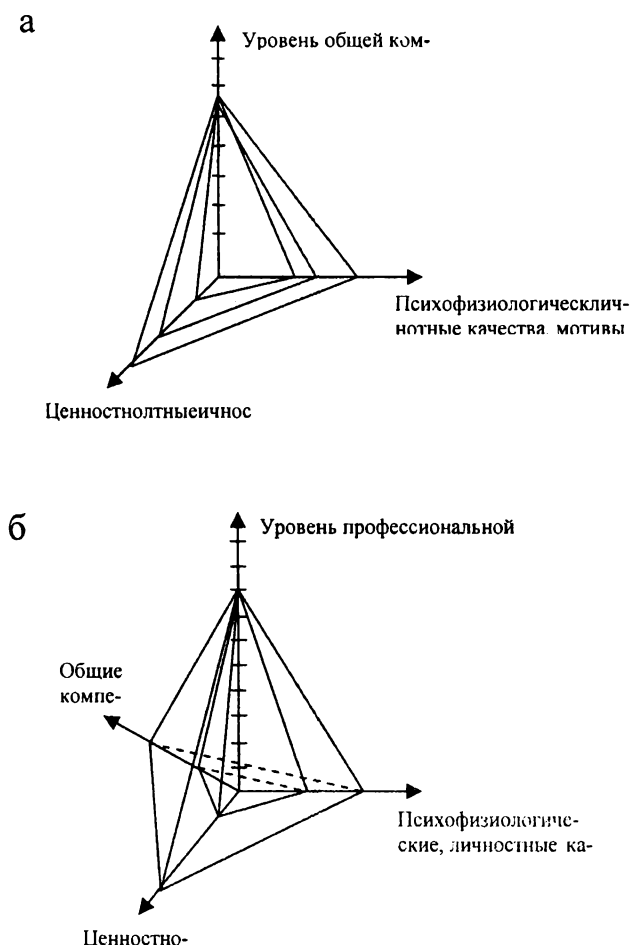


Рис. 1 Модели общих и профессиональных компетенций
а) модель общих компетенций
б) модель профессиональных компетенций

Шкалы измерения общих компетенций, отражающие определенный уровень развития (как показано на рисунке), будут содержать конкретные виды поведения человека.

Модель профессиональных компетенций представляет собой тетраэдр, в основе которого лежат векторы, так же как и предыдущей модели определяющие составляющие компетенций. В модели появился еще один дополнительный вектор, символизирующий влияние развития общих компетенций на профессиональные. Так же как и в модели общих компетенций уровень развития профессиональной компетенции у выпускника должен соответствовать требуемому. При этом уровни развития профессиональных компетенций, в отличие от общих будут начинаться со знаний, умений, навыков.

Рассматриваемые модели позволяют сделать вывод о том, что развитие профессиональных компетенций у обучающихся в вузе как бы пронизывают развивающиеся общие компетенции, а также личностно-ценностные установки. На наш взгляд, взаимодействие этих трех составляющих можно рассмотреть в виде следующей модели (рис. 2).

Исходя из представленной модели деятельность по формированию и развитию компетенций должна развиваться по трем основным направлениям:

- воспитательный процесс, направленный на развитие требуемых ценностно-личностных установок;
- развитие общих компетенций;
- формирование и развитие профессиональных компетенций.

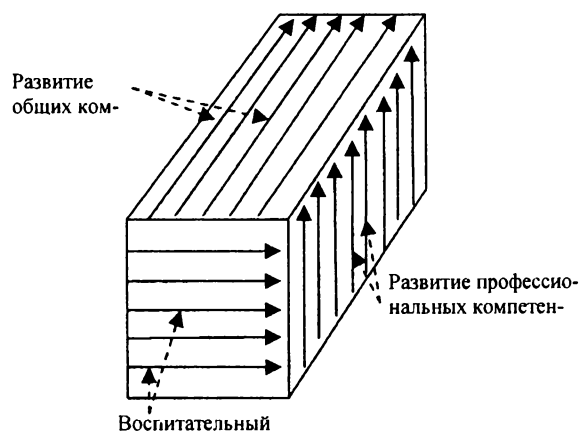


Рис. 2. Модель взаимодействия основных элементов формирования компетенций в образовании

Воспитательный процесс, на наш взгляд, должен проводиться по трем основным направлениям: на государственном уровне, на уровне вуза, на уровне освоения специальности. Ценностно-личностные установки, которые подлежат развитию в образовательном процессе вуза, определяются исходя из стратегических целей государства и общества. На государственном уровне процесс формирования определенных ценностно-личностных установок должен осуществляться по всем возможным направлениям культурного пространства. На уровне вуза должна быть организована соответствующая внеучебная работа со студентами и большое внимание должно быть уделено формированию корпоративной культуры вуза. На уровне освоения специальности должно быть определено, как требуемые ценностно-личностные установки можно развивать в пределах курсов преподаваемых дисциплин, где это возможно сделать и каким образом.

Развитие общих компетенций необходимо определить по нескольким направлениям:

- перечни дисциплин, при усвоении которых развиваются те или иные общие компетенции;
- взаимосвязи между общими компетенциями, влияющими на развитие друг друга;
- формы обучения, при помощи которых возможно и целесообразно развивать те или иные общие компетенции;
- действия или мероприятия, которые следует включать в структуру преподавания дисциплин для достижения установленной цели – развития общих компетенций и/или их измерения.

Развитие профессиональных компетенций необходимо определить по следующим направлениям:

- области знаний, необходимые для развития профессиональных компетенций;
- методы и инструменты, которыми студент должен уметь пользоваться;
- формы и виды учебных занятий, посредством которых может развиваться профессиональная компетенция;

- функции и методы преподавателя;
- функции студента;
- совершаемые студентом действия и поступки;
- средства контроля овладения профессиональной компетенцией;
- перечень дисциплин, при усвоении которых будет развиваться данная компетенция;
- перечень общих компетенций, которые будут развиваться и/или измеряться при формировании профессиональной компетенции и мероприятия по их реализации;
- мероприятия по развитию требуемых ценностно-личностных установок.

Таким образом, установлено следующее:

1. Для организации образовательного процесса вуза, основанного на компетентностном подходе, недостаточно обязательных существующих (и планируемых) документов: основной образовательной программы, содержащей учебный план (сейчас учебный план) и учебно-методических комплексов дисциплин. Учебный план в проектах новых документов отличается только добавлением графы с зачетными единицами.

2. Процессы формирования общих и профессиональных компетенций различны по своей структуре и взаимосвязаны друг с другом. Уровень развития общих компетенций влияет на формирование и развитие профессиональных. Ценностно-личностные установки, в свою очередь лежат в основе формирования как общих, так и профессиональных компетенций. Поэтому ценностно-личностные установки и общие компетенции необходимо развивать на всем протяжении образовательного процесса вуза.

3. Деятельность по формированию компетенций должна развиваться по трем основным направлениям: воспитательный процесс, развитие общих компетенций, формирование и развитие профессиональных компетенций.

Управление компетенциями – эффективный инструмент управления человеческими ресурсами

*А.С. Лукашевич (Россия, Верхотурье)
e-mail: a-luk@bk.ru*

Современная изменчивая рыночная среда требует от организаций выхода на качественно новый уровень методов осуществления своей деятельности. В ответ на эти требования успешные организации последовательно создают новые знания, передают их внутри компании и быстро обновляют ассортимент товаров и услуг. Компании вынуждены работать гибко, создавая новые системы отношений, как с партнерами, так и со своими сотрудниками, вырабатывая адекватные происходящим изменениям стратегии и пересматривая приоритеты в развитии организации. Компетенции управленческого персонала превратились в стратегический фактор развития организации. Процесс формирования и развития компетенций управленческого персонала становится важным фактором создания благ и обеспечивает конкурентное преимущество и приобретает стратегическое значение.

Формирование и развитие компетенций управленческого персонала позволяет предприятиям корпоративного типа достигать синергетического эффекта – стратегического соответствия между структурными подразделениями, интеграции и координации множества функций. Модели формирования и развития компетенций управленческого персонала для каждого уровня управления позволяют эффективнее управлять взаимосвязями между различными направлениями деятельности организации.

Развитие компетенций управленческого персонала позволяет усовершенствовать систему пополнения и обновления знаний, обмен идеями и необходимым опытом, сформированными навыками и приобретенными способностями.

Управление человеческими ресурсами представляет собой сложную систему, включающую в себя взаимосвязанные и взаимозависимые подсистемы создания, использования и развития трудовых ресурсов⁵⁰.

Цели подсистемы управления формированием человеческих ресурсов.

1) своевременное и качественное обеспечение предприятия соответствующими кадрами;

2) создание условий для максимальной реализации способностей работников и достижения целей организации.

Задачи подсистемы управления формированием человеческих ресурсов

1) прогнозирование и планирование потребности в работниках;

2) анализ спроса и предложения на рынке труда;

3) привлечение, подбор и отбор кадров;

4) адаптация вновь прибывших работников;

5) подъем эффективности выполняемых работ;

6) повышение качества деятельности работников;

7) повышение качества деятельности организации в целом;

8) рост уровня жизни работников;

9) совершенствование систем мотивации;

10) развитие инициативности и новаторства.

Сущность подсистемы управления формированием трудовых ресурсов заключается в предоставлении работникам возможности получения и повышения образования, ротации кадров и делегировании полномочий, планировании и развитии карьеры и многом другом. Данная подсистема расширяет функции отдела кадров, что требует от его работников обширного спектра знаний в сферах производства, экономики, психологии, юриспруденции и др. Подсистема управления развитием человеческих ресурсов приобретает все большее значение.

Эффективность работы предприятия обуславливается не только количеством человеческих ресурсов, но и соответствием квалификации и способностей работников занимаемым ими должностям.

Управление компетенциями представляет собой комплексную деятельность, позволяющую максимально эффективно использовать ресурсы компании для достижения ее стратегических целей. Такое отношение к ресурсам особенно актуально в условиях современной конкуренции, победителем в которой могут быть только те компании, которые в полном объеме реализуют интеллектуальный капитал своих сотрудников, превращая его в непосредственную производительную силу.

Залог эффективности этого процесса – дифференцированное отношение к компетенциям. Компетенции могут рассматриваться с различных позиций. Прежде всего, речь должна идти о модели компетенций. Эта модель отражает, прежде всего, специфику бизнеса и необходимый потенциал рабочей силы, необходимый для реализации его стратегий. Модель управления компетенциями, с одной стороны, связана со стратегией компании, а с другой – включает в себя все виды деятельности по управлению персоналом: найм, оценку, обучение, мотивацию. Наличие модели компетенций, безусловно, повышает эффективность бизнес-проектов. Немаловажное

⁵⁰ Грехем Х.Т., Беннетт Р. Управление человеческими ресурсами. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2006, 180с.

значение имеют так же ключевые компетенции компании. Они представляют собою совокупность компетенций персонала, которые ориентированы на обеспечение основных бизнес-процессов и реализацию стратегии. Основная компетенция компании представляет собою специфическую способность компании реализовывать потребности в определенных товарах и услугах. При этом основная компетенция демонстрирует то, что данная компания может делать лучше и эффективнее, чем другие компании.

Таким образом, человеческий ресурс любой компании представлен различными типами компетенций. При этом управленческие механизмы данной системы ориентированы не на управление людьми, а на управление процессами приобретения, изменения и развития компетенций.

Все вышеперечисленные компетенции оказывают влияние на функционирование компании. В основе всех компетенций, безусловно, лежат индивидуальные компетенции.

Индивидуальные компетенции, как известно, представляют собой навыки и умения персонала, а также мотивации и персональные установки. В контексте системы управления компетенциями важно отметить, что эти компетенции чаще всего становятся объектами управления опосредованно. Как уже отмечалось, в современном менеджменте усилия по управлению человеческими ресурсами направлены именно на персонал. Таким образом, система управления компетенциями чаще всего создается тогда, когда в компании уже существуют другие модели операционного или стратегического менеджмента. Именно в таких условиях становится очевидным тот факт, что управления персоналом недостаточно. Управление людьми должно быть дополнено управлением их компетенциями.

Основная компетенция (core competence) компании представляет собой «уникальную способность компании создавать высокую стоимость, отличающую данную компанию от конкурентов» Она предстает как «сфера специализированной экспертизы, которая является результатом гармонизации комплекса технологической и трудовой деятельности»⁵¹.

Основная компетенция наиболее тесно связана со стратегией компании, а также реализацией миссии и целей. Эта компетенция относится именно к организации, ко всей компании в целом, она демонстрирует ее отличие от других компаний. Она, конечно, связана с индивидуальными компетенциями персонала, но опосредовано, через организационные и бизнес-процессы. Создавая систему управления компетенциями, необходимо определить, какие именно компетенции необходимы компании для успешной деятельности. Действительно, необходимы не все те компетенции и опыт, которым обладает персонал, а навыки, которые направлены на реализацию специфических производственных задач и организацию сопутствующих им процессов. Для каждой компании такие компетенции, конечно, будут разными. Эти компетенции называют ключевыми (key competence), поскольку они нацелены на решение ключевых задач. Иногда компетенциями называются также наиболее актуальные навыки, необходимые для какой-либо профессиональной деятельности. Важно отметить, что ключевые компетенции представляют собой идеальную модель желаемых компетенций для компании. Каждая компания строит свои модели ключевых компетенций, которые могут соответствовать или не соответствовать реальным рабочим позициям.

Итак, приступая к созданию системы управления

компетенциями, мы имеем дело не просто с индивидуальными компетенциями персонала или основной компетенцией компании. Нам нужен только определенный набор компетенций, который станет ключевым для решения задач компании. Но как получить эти ключевые компетенции в реальности, а не как идеальную модель? Ведь каждая компания имеет дело с реальными специалистами, а не с идеальными работниками, подготовленными именно для данной компании. Конечно, при найме на работу специалисты пытаются отобрать именно тот персонал, который нужен, но, во-первых, ошибки при найме неизбежны, а, во-вторых, найти именно того, кто нужен, очень сложно.

Таким образом, остается только одна возможность получить необходимый набор компетенций, который и будет соответствовать потребностям компании не теоретически, а практически. Из всего спектра компетенций надо отобрать именно те компетенции, которые нужны. Эти компетенции и являются стратегическим ресурсом, главным инструментом в создании стоимости. Они обеспечивают превращение трудовых ресурсов в стратегический бизнес-актив – основной ресурс компании. Только компетенции, которые действительно участвуют в создании стоимости, могут считаться стратегическими для компании, поскольку они ориентированы на реализацию стратегии. Эти компетенции являются объектом управления. Чем более точное представление имеет администрация о стратегическом капитале компетенций, тем более эффективным и менее затратным будет управление им.

С точки зрения приращения капитала и повышения эффективности, важны не сами компетенции, которыми обладает персонал предприятия, а то, как эти компетенции могут реализоваться в условиях реальной практики бизнеса. Персонал может обладать различными компетенциями, но далеко не все они могут быть актуальными для реализации стратегии предприятия в данный период. С другой стороны, далеко не все компетенции, важные для компании, могут быть актуализированы в производственной практике. Этому может помешать множество факторов, начиная от неудачного подбора персонала и заканчивая различными барьерами, которые существуют в организации на пути актуализации именно необходимых компании компетенций. Важно, чтобы в компании существовала ясность относительно того, какие позиции являются наиболее важными с этой точки зрения. Если эти позиции заняты персоналом, обладающим адекватными навыками, знаниями и опытом, то можно ожидать, что бизнес-процессы будут носить эффективный характер. Однако существует одно важное дополнение – этот совершенный персонал должен быть еще и высоко мотивированным, а также ориентированным на выполнение именно стратегических задач.

Набор позиций, конечно, будет не одинаков для разных компаний, однако во всех случаях интересным показателем является соотношение количества специалистов, работающих на ключевых позициях, с общим количеством персонала. Очень часто это количество исчезающе мало по сравнению со всем персоналом, буквально несколько процентов. Вместе с тем именно эти люди играют решающую роль в приращении капитала.

Гигантские финансы, которые уходят на обслуживание всех остальных трудовых ресурсов, могут быть прямо отнесены к издержкам, которые можно было бы минимизировать. Р. Каплан называет эти группы позиций «рабочими семьями» и выстраивает стратегию повышения эффективности деятельности предприятий именно за счет этих групп позиций. С его точки зрения, именно эти группы должны быть максимально включены в выработку стратегии развития компании, а так же в ее реализацию и

2 Гринберг, Ч. Стратегическое управление человеческими ресурсами / Ч. Гринберг // Курс MBA по менеджменту. М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. 507 с. С. 357–393. 350 с.

модернизацию. Более того, процент сотрудников из этих «рабочих семей», которые готовы работать в соответствии со стратегией, а не только в русле узких служебных инструкций, является показателем здоровья компании⁵². Говоря иначе, существуют определенные позиции, которые наиболее важны для менеджмента компании. Желательно, чтобы эти позиции были бы заняты профессионалами высокого уровня, поскольку именно от них зависит прирост эффективности компании и реализация ее стратегических целей.

Высокая рентабельность трудовых ресурсов является символом современного развития бизнеса, особенно там, где используются современные технологии, гибкие схемы развития и реальный социальный капитал. Социальный капитал сегодня – это «связи между индивидами в группе, организации или обществе, которые считаются их ценным активом». Именно социальный капитал наиболее тесным образом связан с совокупными компетенциями компании. Однако даже в традиционных компаниях, где работает большое количество персонала и его связь с результатами деятельности компании опосредована многими другими ресурсами, положение радикально меняется. Успешными становятся только те компании, которые используют свой трудовой капитал как интеллектуальный стратегический ресурс. Ценность любого ресурса, особенно стратегического, зависит от уровня его ликвидности. Иными словами, от того, насколько быстро и с какими потерями можно продать тот или иной ресурс, получив за него реальные деньги. На первый взгляд, дело с трудовыми ресурсами обстоит иначе. Но это только на первый взгляд. В реальности трудовые ресурсы, так же, как и все остальные активы, обладают своей ликвидностью. Действительно, если высококвалифицированный топ-менеджмент меняет место своей работы, то компания получает существенную прибыль, поскольку она начинает экономить на его заработной плате, социальном пакете и иных формах вознаграждения. Кроме того, в цену менеджера такого уровня, входит также та цена, которая была заплачена рекрутинговым фирмам за его поиск. Казалось бы, эти деньги потеряны для компании безвозвратно, но это не так. Цена специалиста возросла за время его работы в компании, показателем чего является то, что специалист чаще всего уходит на более высокооплачиваемую должность. При этом можно заметить, что, на первый взгляд, ликвидность трудовых ресурсов имеет отрицательную величину: деньги появляются тогда, когда специалист уходит, возможно, создавая при этом проблемы и переставая создавать стоимость. На самом деле это вовсе не означает, что нужно увольнять высококлассных специалистов, экономя на их заработных платах. Как раз наоборот: реальная ликвидность трудовых ресурсов заключается в том, что момент ее возникновения очень краток: только тогда, когда специалист уходит на более доходное место, предприятие выигрывает, получая в собственное распоряжение те деньги, которые оно предполагало в него вложить.

Таким образом, управление компетенциями является сегодня действенным инструментом повышения эффективности трудовых ресурсов, превращения их в стратегический актив компании, обладающий высоким уровнем ликвидности.

Литература:

1. Грехем Х.Т., Беннетт Р. Управление человеческими ресурсами. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2006, 180с.

2. Гринберг, Ч. Стратегическое управление человеческими ресурсами / Ч. Гринберг // Курс MBA по менеджменту. М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. 507 с. С. 357–393. 350 с.

3. Каплан, Р. Стратегические карты. Трансформация нематериальных активов в материальные результаты / Р. Каплан, Д. Нортон. М.: Олимп-бизнес, 2005. 512 с.

4. Рамперсад, Х. Универсальная система показателей / Х. Рамперсад. М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. 352 с.

5. Журавлев П.В. Управление человеческими ресурсами: опыт развитых стран. – М., 2007, 430с.

Компетентностный подход как основа подготовки квалифицированных кадров для системы дошкольного образования

И.В. Еремеева (Россия, г.Серов)

e-mail: irinaeremeeva@mail.ru

Интеграция России в единое экономическое, политическое и образовательное мировое сообщество привела к концентрации всеобщего внимания ученых на качестве образования, поиске надежных средств, методов и технологий оценивания его результатов, соотносимых с международными стандартами. Нормативно-правовыми обоснованиями темы является факт вступления России в «Болонский процесс», суть результата профессионального образования выпускника обозначен в переходе от квалификационной модели к компетентностной модели специалиста. В «Федеральной Целевой программе развития образования на 2011- 2015 годы» одна из задач зафиксирована следующим образом: «Приведение содержания профессионального образования в соответствие с потребностями рынка труда»

В этом контексте проблема формирования компетенций студентов выступает в качестве определяющей цели подготовки квалифицированного работника, соответствующего уровня и профиля, конкурентоспособного специалиста, владеющего своей профессией и ориентированного в смежных областях знаний, способного к эффективной работе по специальности, готового к постоянному профессиональному росту, обладающего социальной и профессиональной мобильностью, стремящегося к получению высококачественного образования.⁵³

На современном этапе «развивающемся обществе нужны современно образованные, нравственные, предприимчивые люди, которые могут самостоятельно принимать решения выбора, способны к сотрудничеству, отличаются мобильностью, динамизмом, конструктивностью, готовы к межкультурному взаимодействию, обладающие чувством ответственности».⁵⁴

Именно поэтому основной целью профессионального образования является подготовка квалифицированного работника соответствующего уровня и профиля, конкурентоспособного на рынке труда, компетентного, свободно владеющего своей профессией и ориентирующегося в смежных областях деятельности, готового к постоянному профессиональному росту, социальной и профессиональной мобильности.

Проблема модернизации образования на основе компетенций сегодня активно обсуждается (Е.Я. Коган, В.В. Лаптев, О.Е. Лебедев, Е.А. Ленская, А.А. Пинский, И.Д. Фрумин, Б.Д. Эльконин и др.), идет поиск ее решения.

В разработку понятийного аппарата компетентностного подхода в профессиональном образовании

⁵² Каплан, Р. Стратегические карты. Трансформация нематериальных активов в материальные результаты / Р. Каплан, Д. Нортон. М.: Олимп-бизнес, 2005. 512 с.

⁵³ Присяжная, А.Ф. Прогностическая компетентность преподавателей и обучаемых. // Педагогика.- 2005, № 5, с. 71-78.

⁵⁴ Болотов, В.А., В.В. Сериков В.В. Компетентностная модель: от идеи к образовательной программе. // Педагогика.- 2003, № 10, с. 8 – 14.

большой вклад внесли исследования В.И. Байденко, Э.Ф. Зеера, И.А. Зимней и др.⁵⁵

Тенденция движения от понятия «знание» к понятию «компетентность» является общемировой. Эта тенденция выражается в том, что усиление познавательных начал в современном производстве не покрывается традиционными понятиями «знания», «умения» и «навыки». Более адекватным становится понятие «компетентность». Для современного специалиста важны не столько знания, сколько способность применять их для разрешения конкретных ситуаций и проблем, возникающих в профессиональной деятельности и в жизни. При таком подходе знания становятся познавательной базой компетентности специалиста.

В теории компетентностного подхода выделяются два базовых понятия: *компетенция* и *компетентность*, при этом первое из них «включает совокупность взаимосвязанных качеств личности, задаваемых по отношению к определенному кругу предметов и процессов», а второе соотносится с «владением, обладанием человеком соответствующей компетенцией, включающей его личное отношение к ней и предмету деятельности» (Хуторской, А.В.)

Компетентность – это совокупность свойств (характеристик) личности, позволяющих ей качественно выполнять определенную деятельность, направленную на разрешение проблем (задач) в какой-либо отрасли.⁵⁶

Б.Д. Эльконин полагает, что «компетентность – мера включенности человека в деятельность».⁵⁷

По мнению А.В. Хуторского компетентность – это то, чего достиг конкретный специалист; она характеризует меру освоения компетенции и определяется способностью решать предписанные «местом» задачи.⁵⁸

Под *компетентностью* специалиста в работах отечественных исследователей (В. А. Болотов, В. И. Воскресенский, И. А. Зимняя, В. В. Краевский, А. В. Макаров, А. А. Пинский, В. В. Сериков, О. С. Таилова, Ю.Г.Татур, И.Д.Фрумин, А.В.Хуторской и др.) чаще всего понимается проявленная на практике готовность, способность и стремление личности реализовать свой потенциал (компетенции) для успешной продуктивной деятельности в разных сферах жизни (профессиональной и социальной), при этом, специалист должен осознавать социальную значимость своей деятельности и личную ответственность за ее результаты, а также необходимость ее непрерывного совершенствования.

Проанализировав различные определения *профессиональной компетентности*, и общие требования, которые предъявляются к выпускникам средних профессиональных учебных заведений, в данной работе под «*профессиональной компетентностью*» мы будем понимать единство теоретических знаний, практических умений, личностных качеств, социальных норм и практической готовности и способности личности осуществлять про-

фессиональную деятельность и самосовершенствоваться в ней.

Если обратиться к рассмотрению вопроса о формировании профессиональных компетенций, то нужно отметить, что в качестве условий реализации технологии развития профессиональных компетенций у будущих специалистов, выступает максимальное приближение учебной деятельности к предметным и социальным условиям будущей профессиональной деятельности; проектирование содержания учебных занятий на основе интеграции образовательных технологий. При этом формирование профессиональных компетенций будет успешным, если:

- будет разработан критериально-диагностический инструментарий, позволяющий осуществлять мониторинг формирования профессиональных компетенций;

- будут реализованы формы и методы обучения, адекватные содержанию профессиональных компетенций студентов педагогических специальностей.

Конечно, работа по проектированию технологий развития профессиональных компетенций у будущих специалистов (не только педагогического, но и многих других профилей) только начата. Многие вопросы требуют тщательного анализа, научного поиска и совместного решения.

Литература:

- 1.Байденко, В.И., Оскарссон Б. Базовые навыки (ключевые компетенции) как интегрирующий фактор образовательного процесса // Профессиональное образование и формирование личности специалиста. – М., 2002. С. 22-46.
- 2.Болотов, В.А., В.В. Сериков В.В. Компетентностная модель: от идеи к образовательной программе. // Педагогика. - 2003, № 10, с. 8 – 14.
- 3.Зеер, Э.Ф., Шахматова, О.Н. Личностно-ориентированные технологии профессионального развития специалиста: Науч-метод. Пособие. Екатеринбург, изд-во Урал.гос. проф.-пед. ун-та, 1999.245 с., с. 24.
- 4.Присяжная, А.Ф. Прогностическая компетентность преподавателей и обучаемых.// Педагогика. - 2005, № 5, с. 71-78.
- 5.Современные подходы к компетентностно-ориентированному образованию. Материалы семинара. – Самара, 2001.
- 6.Хуторской, А.В. Ключевые компетенции и образовательные стандарты /А.В. Хуторской // Интернет-журнал «Эйдос». – 2002. – (<http://eidos.ru/journal/htm>).

Проблема совершенствования компетентности руководителей ДОУ реформирования системы образования

Н.О. Садовникова (Россия, Екатеринбург)

И.Ш.Сайфуллина (Россия, п.Б.Исток)

e-mail: i27v16l20@mail.ru

Изменения, происходящие в настоящее время в обществе оказывают влияние на все социальные институты, в том числе и на систему дошкольного образования. Изменения в целевых установках, методах, условиях реализации образовательного процесса неизбежно приводит к изменениям в требованиях к профессиональной компетентности работников системы образования. Это относится и к управленческому аппарату.

Все более актуальной становится подготовка таких руководителей ДОУ, которые были бы способны реализовывать управленческие функции во взаимосвязи друг с другом. Руководители дошкольного учреждения в настоящее время способны реализовать управленческие функции, но осуществляется это скорее на интуитивном уровне, что естественно является недостаточным в свете наблюдаемых изменений. Для эффективного управления дошкольным образовательным учреждением необходима осознанная управленческая компетентность, позволяющая руководителю свободно оперировать знаниями,

⁵⁵ Байденко, В.И., Оскарссон Б. Базовые навыки (ключевые компетенции) как интегрирующий фактор образовательного процесса // Профессиональное образование и формирование личности специалиста. – М., 2002. С. 22-46.

⁵⁶ Зеер, Э.Ф., Шахматова, О.Н. Личностно-ориентированные технологии профессионального развития специалиста: Науч-метод. Пособие. Екатеринбург, изд-во Урал.гос. проф.-пед. ун-та, 1999.245 с., с. 24.

⁵⁷ Современные подходы к компетентностно-ориентированному образованию. Материалы семинара. – Самара, 2001.

⁵⁸ Хуторской, А.В. Ключевые компетенции и образовательные стандарты /А.В. Хуторской // Интернет-журнал «Эйдос». – 2002. – (<http://eidos.ru/journal/htm>), с.

умениями и навыками в области теории и практики управления.

В настоящее время руководитель должен быть экспертом и стратегом в области управления деятельностью дошкольного учреждения, способным обеспечить постановку, прогнозирование и оценку степени соответствия целей и результатов образования ребенка, деятельности сотрудников и всего ДООУ как социальной единицы, то есть управлять качеством образовательного процесса.

В словаре русского языка С.И. Ожегова можно найти такое определение: «компетентный – знающий, осведомленный, авторитетный в какой-либо области». Таким образом, профессиональная компетентность – это профессиональная подготовленность и способность субъекта труда (специалиста или коллектива) к выполнению задач и обязанностей повседневной деятельности. Компетентность проявляется в конкретной ситуации, и это является немаловажным фактором при разработке системы оценивания компетентности работника.

Происходящие в последние годы существенные изменения в системе дошкольного образования, отраженные в нормативно правовых документах федерального уровня последних лет (в первую очередь закон РФ «Об образовании» и приказ Минобрнауки России от 23.11.2009 № 655 «Об утверждении и введении в действие федеральных государственных требований к структуре основной общеобразовательной программы дошкольного образования») внесли значительные коррективы в сложившееся представление работников системы дошкольного образования о программном обеспечении деятельности ДООУ. В настоящее время для управления важнейшую роль играет «внешняя» сторона деятельности руководителя – управленческое поведение, которое в свою очередь опирается на ее «внутреннюю» духовную сторону – управленческое создание (индивидуальную управленческую концепцию). Потребности управленческой деятельности (которые особенно возрастают в условиях развития учреждения) заставляют руководителя мобилизовать и развивать свой личный потенциал (что позволяет говорить о личностном факторе управления развитием, о личностной системе обеспечения профессиональной деятельности). Как следствие для лучшего понимания того, каким желательно быть руководителю, необходимо выделить самые важные, ключевые области, характеризующие его управленческую деятельность (а затем и личность). Данные утверждения позволяют констатировать необходимость развития профессиональной компетентности руководителя ДООУ.

В настоящее время совершенствование управленческой и организационно-методической системы сопровождения образовательного процесса в дошкольном учреждении возможно за счет системной деятельности, реализуемой в рамках различных профессиональных объединений. Среди них:

- проектный совет,
- педагогический совет,
- методический совет,
- служба мониторинга и качества,
- медико-психолого-педагогический совет,
- педагогические сообщества:
- школа профессионального мастера,
- педагогическая лаборатория,
- школа молодого педагога,
- семинар по внедрению ФГТ в образовательный процесс,
- рабочая группа по разработке общеобразовательной программы дошкольного учреждения,
- творческие группы по направлениям: физическое воспитание и здоровье дошкольников, художественно-эстетическое воспитание, познавательно-речевое и

социально-личностное развитие дошкольника.

Реализация системной работы по развитию профессиональной компетентности руководителя позволит в ближайшем будущем обеспечить реализацию качественного образовательного процесса в системе дошкольного образования.

Литература

1. Федеральные государственные требования к структуре основной общеобразовательной программы дошкольного образования (приказ Минобрнауки РФ №655 от 23.11.2009 года)
2. Методические рекомендации МОО и МГППУ к составлению Образовательной программы дошкольного образовательного учреждения
3. Грызик Т. О федеральных государственных требованиях к структуре основной общеобразовательной программы дошкольного образования. //Дошкольное воспитание. 2010. № 5
4. Скоролупова О., Федина Н. Образовательные области основной общеобразовательной программы дошкольного образования. //Дошкольное воспитание. 2010. № 7

Формирование системы оценки персонала в государственных и коммерческих организациях

И.В. Подкорытова (Россия, Санкт-Петербург),

e-mail: i.podkorytova@mail.ru

К.К. Еников (Россия, Санкт-Петербург),

e-mail: Enikov@yandex.ru

В.М. Голянич (Россия, Санкт-Петербург),

e-mail: golyanichvm@mail.ru

Стратегическим ресурсом любой организации является ее персонал. Рост производительности каждого работника за счет совершенствования его профессиональных компетенций рассматривается современными руководителями как важнейшее направление повышения эффективности деятельности организации. В основе программ обучения и планов профессионального развития работников лежит процедура оценки базового уровня компетенций. Как в государственных, так и в коммерческих организациях, оценка компетенций проводится путем сдачи работниками аттестационного экзамена. Эта оценка невозможна без специфичных для должности и для каждого уровня управления диагностических критериев. Продуманность таких критериев и их «привязка» к специфике деятельности делает процедуру оценки персонала прозрачной и позволяет объективно оценивать каждого сотрудника. Процедура оценки персонала в формате аттестации регламентирована Трудовым кодексом Российской Федерации. Законодательство не обязывает всех работодателей проводить аттестацию своих работников. В частности, в коммерческих организациях аттестация не обязательна. Только для некоторых работодателей, осуществляющих отдельные виды деятельности, оценка персонала в соответствии со специальными федеральными законами и нормативными правовыми актами является обязательной. К категориям работников, для которых проведение оценки деятельности обязательно, относятся служащие органов государственной власти и служащие бюджетных организаций. Для них законодательно регламентирована необходимость прохождения двух, различных по целям, процедур оценки деятельности: аттестации и квалификационного экзамена. По результатам аттестации государственные служащие могут получить возможность продвижения по службе, а в результате успешной сдачи квалификационного экзамена – сохранение или повышение разряда оплаты труда.

Таким образом, законодательное разделение механизма оценки персонала на две проводимые в разные периоды времени и имеющие условно различные задачи процедуры – аттестацию и квалификационный экзамен – приносят в работу кадровых служб неоправданные за-

труднения. Очевидно, что и в том, и в другом случае осуществляется оценка компетенций и компетентностей служащего, необходимых для исполнения профессиональных обязанностей и позволяющих определить как соответствие требованиям замещаемой должности, так и возможность присвоения очередного классного чина. Для решения этого противоречия и, что самое главное, оптимизации и повышения эффективности системы оценки и развития персонала, в настоящее время актуализировалась настоятельная потребность в формировании единой системы оценки персонала, на основании которой будут приниматься комплексные решения по развитию и продвижению работника в системе государственной службы. Подобного мнения придерживаются также некоторые специалисты. В частности, В.А. Козбаненко в Комментариях к 79-ФЗ «О государственной гражданской службе РФ» пишет: «...необходимо разработать критерии и показатели оценки деловых качеств и квалификации гражданских служащих (напомним, что оценка содержится в отзыве руководителя служащего), предусмотрев конкретные количественные и качественные характеристики по каждому из показателей». Помимо таких «всеобщих» для всех категорий гражданских служащих показателей как уровень образования, объем специальных знаний, стаж работы в данной или аналогичной замещаемой должности, «...должны быть предусмотрены свои особые показатели и критерии оценки. Их целесообразно предусматривать дифференцированно и применительно к отдельным категориям гражданских служащих (руководители, специалисты, обеспечивающие специалисты)»⁵⁹.

Проведение аттестации государственных служащих регламентировано Федеральным законом от 27.07.2004 г. № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации»⁶⁰ и Указом Президента Российской Федерации от 1 февраля 2005 г. № 110 «О проведении аттестации государственных гражданских служащих Российской Федерации»⁶¹. Муниципальные служащие подлежат аттестации в соответствии с Федеральным законом от 08.01.1998 г. № 8-ФЗ «Об основах муниципальной службы в Российской Федерации» (с изм. на 25.07.2002)⁶² и постановлением Министерства труда РФ и Министерства юстиции РФ от 23.10.92 № 27 «Основные положения о порядке проведения аттестации служащих учреждений, организаций и предприятий, находящихся на бюджетном финансировании»⁶³. Проведение квалификационного экзамена регламентировано Указом Президента РФ от 1 февраля 2005 г. № 111 (ред. от 16 ноября 2011 г. № 1504) «О порядке сдачи квалификационного экзамена государственными гражданскими служащими Российской Федерации и оценки их знаний, навыков и умений (профессионального уровня)».

В утвержденном Указом № 110 «Положении о проведении аттестации государственных гражданских

служащих Российской Федерации» названы цели аттестации: «...определение соответствия гражданского служащего замещаемой должности гражданской службы на основе оценки его профессиональной служебной деятельности». Там же указаны задачи аттестации: «...способствовать формированию кадрового состава государственной гражданской службы Российской Федерации, повышению профессионального уровня гражданских служащих, решению вопросов, связанных с определением преимущественного права на замещение должности гражданской службы при сокращении должностей гражданской службы в государственном органе, а также вопросов, связанных с изменением условий оплаты труда гражданских служащих»⁶⁴.

Аттестация позволяет: провести свособразную диагностику персонала; определить ценность сотрудника не только для подразделения, но и для всей организации; обоснованно принимать управленческие решения, особенно связанные со стратегическими задачами организации. Стимулирующей составляющей аттестации согласно п.2 ч.15 ст.48 Федерального закона № 79 является рекомендация о включении в установленном порядке в кадровый резерв для замещения вакантной должности гражданской службы в порядке должностного роста⁶⁵.

У процедуры проведения аттестации гражданских служащих есть как сторонники, так и противники. Противники аттестации выдвигают следующие аргументы: непосредственные руководители и без процедуры аттестации постоянно оценивают своих сотрудников, а аттестация - это формальная юридическая процедура, не решающая никакие задачи организации. По мнению А.С. Сапожникова, в большинстве случаев аттестация является внутренней кадровой технологией, которая выражает, в первую очередь, субъективное отношение к аттестуемому лицу, проводящих аттестацию⁶⁶. При этом, стимулирующая составляющая аттестации если и не отменена вовсе, то, по крайней мере, существенно сокращена. Разделение процедур аттестации и присвоения классного чина (квалификационного разряда) усложняет процесс карьерного продвижения служащего.

Критике подвергается также методическая составляющая процедуры аттестации. Единственным способом диагностики выбран метод экспертных оценок⁶⁷. Вместе с тем, очевидно, что для объективизации оценки необходимо всесторонне проанализировать деятельность аттестуемого (например, применяя методику 360°), используя рейтинговые шкалы, самооценку, оценки подчиненными и коллегами по работе. В идеале, необходимо стремиться к применению как можно большего числа объективных количественных критериев эффективности профессиональной деятельности. Очевидно, что для работников умственного труда разработка таких критериев затруднительна, хотя определенные исследования в этом направлении проводились⁶⁸.

⁵⁹ Комментарий к ФЗ "О государственной гражданской службе РФ" (постатейный) / Под ред. В.А. Козбаненко. СПб: Питер Пресс, 2008. С. 401.

⁶⁰ Федеральный закон Российской Федерации от 27 июля 2004 г. № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации».

⁶¹ Положение о проведении аттестации государственных гражданских служащих Российской Федерации (утверждено указом Президента РФ от 1 февраля 2005 г. N 110).

⁶² Федеральный закон от 08.01.1998 № 8-ФЗ "Об основах муниципальной службы в Российской Федерации" (с изм. на 25.07.2002).

⁶³ Постановление Минтруда России и Минюста России от 23.10.92 № 27 "Основные положения о порядке проведения аттестации служащих учреждений, организаций и предприятий, находящихся на бюджетном финансировании".

⁶⁴ Положение о проведении аттестации государственных гражданских служащих Российской Федерации (утв. указом Президента РФ от 1 февраля 2005 г. N 110).

⁶⁵ Федеральный закон Российской Федерации от 27 июля 2004 г. № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации».

⁶⁶ Сапожников А.С. Актуальные аспекты применения современных кадровых технологий в государственной службе // Научные труды Северо-Западного института управления РАНХиГС. 2012. Т. 3, вып. 3 (7).

⁶⁷ Положение о проведении аттестации государственных гражданских служащих Российской Федерации (утверждено указом Президента РФ от 1 февраля 2005 г. N 110).

⁶⁸ Сапова Н.И., Голянич В.М. Биокрибернетический способ оценки психоэмоционального напряжения при умственной работе. СПб.: ВМедА, 2001. 22 с.

Еще одним значимым дефектом существующих процедур оценки персонала является отсутствие в нормативных актах федерального уровня перечня унифицированных критериев оценки профессионально-деловых качеств и результатов деятельности государственных гражданских служащих. Для того, чтобы аттестация не свелась к формальной процедуре субъективной оценки руководителем своего персонала и выполняла законодательно закрепленные задачи, необходимо разработать объективную систему критериев оценки работников. Наличие объективных критериев и действенной системы деловой оценки представляется нам важнейшим элементом компетентно-ориентированной трансформации системы государственной гражданской службы РФ. Основанные на действенных критериях оценки кадровые решения в перспективе представляются нам более результативными и объективными, чем существующие в настоящее время.

При разработке критериев оценки деятельности служащих очевидный интерес представляют опыт развитых стран. Так, Ю.А. Розенбаум при создании критериев и системы оценки компетенций государственных служащих призывает обратиться к опыту оценки государственных чиновников в ФРГ⁶⁹. После оценивания на каждого из аттестуемых государственных чиновников в ФРГ составляется служебная характеристика с указанием следующих параметров (показателей):

1. сообразительность — способность быстро и дифференцированно воспринимать существо дела;
2. мыслительные и оценочные способности — способность анализировать проблемы и делать выводы;
3. специальные знания — объем, широта и глубина специальных знаний;
4. готовность к труду, проявляемая при выполнении задач, энергия и интенсивность — готовность к выполнению задач, не входящих в его компетенцию;
5. приспособляемость — способность приспосабливаться к новой ситуации или к новому подходу при решении задач;
6. организационные способности — способность к рациональному планированию и организации выполняемой работы;
7. личная инициатива — готовность и способность отыскивать проблемы по собственной инициативе;
8. способность принимать решения и претворять их в жизнь — готовность отстаивать свои планы и намерения, несмотря на внешнее сопротивление;
9. умение вести переговоры — способность приспосабливаться к партнеру по переговорам и убедительно аргументировать свои мысли;
10. качество труда — пригодность результатов труда к использованию (тщательность выполнения, надежность, рациональность, экономичность);
11. интенсивность — темп труда в заданное время;
12. способность к выражению своих мыслей — ясное изложение мыслей. Материал пригоден для использования в виде замечаний, указаний, докладов. Устное изложение краткое и ясное, яркий, убедительный стиль, плавная речь. Способность убеди-

тельно излагать свои мысли перед большой аудиторией;

13. способность выдерживать большие нагрузки, справляться с ними;
14. способность руководить (управление людьми, постановка целей, стимулирование труда);
15. стиль общения (с начальниками и подчиненными; открыто);
16. стиль общения с другими гражданами (отзывчивый, готовый помочь, хороший собеседник);
17. дополнительные важные черты.

Исходя из вышесказанного, можно определить следующие направления совершенствования аттестации государственных гражданских служащих:

1. Объединение двух систем оценки — аттестации и квалификационного экзамена — в единую систему оценки персонала.

2. Устранение дефектов субъективной оценки работника, для чего необходимо дополнительно к экспертной оценке руководителя включить: а) дополнительные методики оценки деятельности работника: рейтинговые шкалы, самооценку, оценки подчиненными и коллегами по работе и др.; б) объективные количественные критерии эффективности профессиональной деятельности (например, количество подготовленных документов, реализованных мероприятий и др.).

3. Сформировать унифицированные критерии оценки профессионально-деловых качеств и результатов деятельности для каждой категории гражданских служащих (руководители, специалисты, обеспечивающие специалисты)).

Необходимость доработки системы оценки деятельности государственных служащих очевидна. Внедрение количественных и качественных методик оценки в имеющуюся систему сможет сделать ее эффективным инструментом для принятия управленческих решений в отношении работников государственной организации.

Повышение эффективности профессиональной деятельности (и, следовательно, обязательного оценивания) в коммерческих организациях остается столь же актуальной потребностью, как и в системе государственной гражданской службы. Задачи изучения сотрудников, их подбора, расстановки и обучения решаются в коммерческих организациях с использованием более информативных инструментов оценки, хотя регламентируются теми же законами, что и в государственной гражданской службе. Отсутствие прямых указаний в законодательстве о порядке проведения оценки персонала в коммерческих организациях позволяет формировать в каждом случае релевантную требованиям организации единую систему обучения и оценки работников. Проблема выработки критериев оценки персонала, формирования прозрачной процедуры, позволяющей принимать объективные и понятные для работников решения, в коммерческих организациях стоит столь же остро, как и в государственных организациях. Однако, разрешение этой проблемы в современных развивающихся коммерческих организациях происходит намного быстрее. Для решения этих вопросов служба персонала и топ-менеджмент разрабатывают и легитимизируют удобную для организации и действенную процедуру аттестации.

В настоящей публикации механизм аттестации в коммерческой организации будет показан на примере конкретной компании, работающей в фармацевтической отрасли. В анализируемой фармацевтической компании, наряду с функциями производства и клинического испытания оригинальных рецептурных препаратов, ключевая роль отводится деятельности медицинских представителей, занимающихся продвижением препаратов к целевым группам потребителей: врачам и работникам аптек. Со-

⁶⁹ Розенбаум Ю. А. Проблемы оценки государственного служащего / Административное право и административный процесс: Старые и новые проблемы (по материалам Лазаревских чтений) // 1998, № 8. С. 24-25.

держание работы медицинских представителей состоит в посещении врачей и администраторов лечебных учреждений. В ходе этих визитов осуществляется презентация препаратов компании, представляются основанные на результатах научных исследований преимущества этих препаратов, формируется лояльное отношение врачей к продвигаемому продукту и компании-производителю. Для эффективной работы медицинские представители должны иметь развитые компетенции: обладать глубокими общеобразовательными медицинскими знаниями, хорошо ориентироваться в механизмах действия своего продукта и препаратов-конкурентов, уметь анализировать научные статьи, обладать презентационными навыками и навыками коммуникации. В работе с администраторами больницы задачей медицинского представителя является достижение договоренности о закупке препаратов. Навыки ведения переговоров, знание рынка госпитальных закупок и источников финансирования медицинских учреждений помогают в решении задач, стоящих перед представителем компании. Наряду с вышеперечисленными функциями, медицинские представители занимаются организацией и проведением семинаров, круглых столов, лекций и выставок для врачей, фармацевтических кружков для работников аптек. Следует также указать на то, что успешный медицинский представитель, помимо вышеперечисленных знаний, умений и навыков, должен владеть технологиями проведения эффективных визитов, коммуникаций с разными социальными типами личностей, ведения переговоров в агрессивной среде, эффективных презентаций, работы с возражениями, организации конференций, планирования и организации работы на территории.

Приведенный выше достаточно объемный перечень требований к медицинским представителям объясняет необходимость разработки консолидированной системы обучения и аттестации работников, направленной на реализацию стратегии и задач исследуемой фармацевтической компании. В настоящей статье приведена отработанная HR-менеджерами компании система аттестации, позволяющая комплексно и объективно оценивать эффективность деятельности медицинских представителей и формулировать управленческие решения в отношении их дальнейшей служебной деятельности.

Необходимо сразу же оговориться: понятие «аттестация» авторы трактуют широко, подразумевая периодическую комплексную оценку профессиональной эффективности работника, основанную на ясных критериях и осуществляемую для принятия кадровых решений.

В исследуемой компании медицинские представители, как правило, имеют высшее медицинское или фармацевтическое образование, большинство из них окончили ординатуру и имеет врачебную специализацию, многие закончили аспирантуру, имеют научную степень и опыт лечебной практики. Средний возраст медицинских представителей в компании составляет 27-35 лет.

Оценка деятельности работников компании проводится 1 раз в год. Периодом оценки является предыдущий год. Критерии оценки эффективности профессиональной деятельности работника разделены на две группы: а) прямые (экономические) – отражают производительность аттестуемого; б) косвенные – характеризуют уровень знаний, умений и навыков, необходимый работнику для выполнения производственных функций. Прямые показатели оцениваются ретроспективно по результатам продаж препаратов за прошедший год и эффективности выполнения специальных (персональных) задач за год. Уровень знаний и навыков работы оценивается по утвержденной в компании программе путем проведения аттестационного экзамена. Итоговая аттестационная оценка работника складывается из трех вышеперечисленных показателей эффективности – двух прямых и одного косвенного. Каж-

дый параметр рассчитывается с использованием специальной процедуры, позволяющей представить его в 100-балльной размерности.

Результаты продаж за прошедший год. Этот показатель рассчитывается из совокупности следующих параметров: прямых продаж на территории покрытия, уровня потребления продукта на 100 000 населения, простота продаж на территории за год, показателя экономической эффективности на территории.

Итоги выполнения специальных (персональных) задач за год вычисляются как средний показатель выполнения ежеквартальных задач. Специальные задачи ставятся каждому работнику ежеквартально и оцениваются его непосредственным руководителем. В качестве специальной задачи выступают функции, не относящиеся к регулярной деятельности сотрудника. К таким задачам, например, относят новые договоренности с лечебными и научными учреждениями о проведении клинических исследований, подготовка и публикация статей и тезисов по проблематике компании, организация и проведение конференции на территории деятельности и др. Достижение успеха при выполнении этих задач определяется совокупностью профессиональных качеств работников: исполнительской дисциплиной, навыками ведения переговоров, коммуникативными навыками и уровнем лояльности клиентов, достигнутым этим сотрудником на территории покрытия. Этот показатель объективизирует оценку эффективности деятельности работника и учитывает уровень развития личных компетенций каждого.

Аттестационный экзамен проводится 1 раз в год. Для этого формируется календарный график проведения, который рассылается всем участникам аттестации не позднее чем за 1 месяц до начала аттестации. Аттестационный экзамен включает комплекс мероприятий, проводимых согласно разработанным методикам и правилам аттестации. При проведении аттестации используются следующие методы оценки:

1. Метод групповой экспертной оценки применяется при устном экзамене сотрудника. Ответ сотрудника оценивается каждым членом аттестационной комиссии, после чего рассчитывается средняя оценка.

2. Экзамен. Применяется для оценки профессиональной и корпоративной компетенции. Проводится в устной и письменной форме. Оценка компетентности осуществляется по балльной шкале.

3. Метод моделирования рабочей ситуации – используется в рамках устного ответа и является обязательной его частью. Аттестуемому предлагают смоделированную ситуацию, встречающуюся в его работе. Применяется при оценке профессиональной компетенции.

4. Тестирование. Используется как метод оценки определенной профессиональной компетенции и осуществляется непосредственно в процессе проведения экзамена.

Подведение итогов аттестации проводится по окончании аттестационного экзамена. Аттестационная комиссия обсуждает персональные результаты аттестации и дает рекомендации для принятия управленческих решений. Основным показателем успешности прохождения аттестации является полученная оценка за экзамен. При принятии решений по итогам проведенной аттестации комиссией оценивается также корпоративная компетентность, понимаемая как знание сотрудником задач компании и ее политики в области качества, организационной структуры (директорат, основные функции подразделений) и регламентирующих деятельность документов, ИТ-технологий (Word, Excel, интернет, электронная почта) и правил презентации. К корпоративно важным качествам личности в компании относят:

1. Лояльность (принятие и соблюдение корпоративных норм и ценностей, адекватное реагирование на распоряжение и мнение руководства);

2. Активную жизненную позицию (стремление сделать карьеру, стремление к совершенству и развитию, стремление брать ответственность на себя, мотивация достижения);

3. Развитое логическое мышление (структурированное, аналитическое, а не беспорядочное мышление, самостоятельность мышления);

4. Коммуникабельность (умение общаться с людьми и работать в группе);

5. Высокую работоспособность;

6. Порядочность, честность;

7. Презентабельный внешний вид (опрятный, располагающий к общению, соответствующий деловому стилю).

На заседании комиссии после экзамена принимается решение о прохождении аттестации. Открытым голосованием аттестационной комиссии принимается решение о соответствии сотрудника занимаемой должности и, если необходимо, определяются корректирующие мероприятия (обучение, стажировка, перевод на другую должность и т.д.).

Основанием решения являются значения перечисленных выше показателей, каждый из которых рассчитывается в баллах и переводится в относительные параметры (%). В случае, если аттестуемый набрал менее 70 % от максимального уровня, принимается решение о не прохождении аттестации. При оценке от 71 % до 89 % сотрудник подтверждает свою квалификацию. При значениях 90 % и более принимается решение о поощрении.

Выбор формы поощрения зависит от текущей ситуации в регионе и персональных достижений за предыдущие периоды. На высшую должность сотрудник может быть переведен при наличии вакансии на территории и рекомендации непосредственного руководителя – регионального менеджера. Присвоение квалификационного разряда (повышение категории) – второе по значимости поощрение. В компании существует три категории оплаты медицинского представителя. Медицинский представитель при приеме на работу получает третью категорию оплаты. Последующие повышения категории возможны по итогам успешного прохождения аттестации. Для перевода на более высокую категорию необходимо представление регионального руководителя и стаж работы в компании не менее 1 года.

Эффективность существующей в компании системы обучения и развития персонала, частью которой является ежегодная аттестация персонала, подтверждается результатами работы, ключевыми из которых следует считать выполнение плана продаж компании и повышение уровня потребления среди населения, а также экзаменационные оценки работников. Ежегодное подведение итогов деятельности сотрудников позволяет формировать их рейтинг, на основании которого определяют лучшего сотрудника года по компании, региону и в определенной должности.

Проведенный ретроспективный анализ (за 5 лет) применения в фармацевтической компании представленной комплексной системы оценки персонала позволяет заключить, что созданная система:

1. Повысила объективность оценки компетенций и позволила обоснованно, с применением количественных показателей принимать кадровые решения;

2. Позволила сформировать прозрачные критерии эффективности профессиональной деятельности, на которые каждый сотрудник ориентируется при оценке собственных достижений;

3. Обеспечила открытость и понятность процедуры принятия решений в компании, что способствует мотивированию работника к саморазвитию.

Представленные материалы позволяют сформулировать некоторые выводы:

1. Регулярная оценка персонала в любой организации необходима, так как дает работнику ориентиры для развития и позволяет организации принимать объективные кадровые решения.

2. Разработка и внедрение понятных и дифференцированных для каждой должности критериев оценки работника позволяет сделать процедуру аттестации эффективным инструментом кадровой работы.

3. Выявленные в ходе оценки работника дефициты компетенций следует использовать для «построения» индивидуально ориентированных систем обучения и программ персонального развития.

4. Проведение оценки персонала мотивирует сотрудников к профессиональной подготовке с целью удовлетворения как материальных (заработная плата, премии и пр.), так и социальных (повышение в должности, изменение социального статуса и др.) потребностей.

Формирование имиджа дошкольного образовательного учреждения

Л.А. Лебедева (Россия, Сухой Лог)

E-mail: lebedeva-l-a@mail.ru

В настоящее время большинство компаний и учреждений уделяют большое внимание стратегическому управлению собственным имиджем. Результаты исследований западных ученых свидетельствуют о взаимосвязи позитивного имиджа компании и финансовых показателей ее деятельности. А такие параметры, как бренд, имидж, репутация являются нематериальными активами организации.

Для каждой организации, в том числе, работающей в сфере образования, необходимо осуществлять целенаправленную работу по формированию собственного имиджа. Необходимость формирования имиджа образовательного учреждения определяется следующими причинами (по Сухаревой О.):

- во-первых, конкуренция среди образовательных учреждений одной территории в борьбе за набор учащихся и сохранение контингента;
- во-вторых, сильный позитивный имидж облегчает доступ образовательного учреждения к лучшим ресурсам из возможных: финансовым, информационным, человеческим и т.д.;
- в-третьих, имея сформированный позитивный имидж, образовательное учреждение при прочих равных условиях становится более привлекательным для педагогов, так как предстает способным в большей степени обеспечить стабильность и социальную защиту, удовлетворенность трудом и профессиональное развитие;
- в-четвертых, устойчивый позитивный имидж дает эффект приобретения образовательным учреждением определенной силы – в том смысле, что создает запас доверия ко всему происходящему в стенах учреждения, в том числе к инновационным процессам.

Большинство исследователей относят имидж организации (в нашем случае образовательного учреждения) к корпоративному имиджу.

Корпоративный имидж – символический имидж организации, создаваемый в процессе субъект – субъектного взаимодействия, в составе которого имеются элементы, которые провоцируют восприятие организации как

Субъекта. Имидж организации – это целостное восприятие организации, включающее понимание и оценку ее различными группами общественности, то есть целевыми аудиториями [4].

Корпоративный имидж – это имидж организации в целом, а не отдельных подразделений или результатов ее работы. Здесь имеют значения и репутация организации, и ее успехи, и степень стабильности. Особенно важен подобный тип имиджа для известных персоналий, которые используют собственную символику, демонстрируют определенные успехи, провозглашают идеи, стоят у истоков определенных научных течений и школ.

Корпоративный тип имиджа условно делят на внутренний и внешний. Имиджмейкер Э. Дьячкова считает, что с помощью правильно выстроенного имиджа можно управлять процессом создания впечатления о фирме, как у клиентов, так и у сотрудников. При этом формирование благоприятного впечатления у сотрудников фирмы (внутренний имидж), не менее важно, чем у клиентов, партнеров (внешний имидж). Все это в равной степени можно отнести и к различным структурам образования.

Понятие имиджа организации включает две составляющие:

1. *Описательную (информационную)*, которая представляет собой образ организации.
2. *Оценочную*, которая отражает оценки и эмоции, вызванные информацией об организации. Эти эмоции и оценки могут быть различной интенсивности, могут приниматься или отвергаться.

Оценка имиджа организации происходит на основе прошлого опыта, ценностных ориентаций, общепринятых норм, собственных принципов и т.д. Перельгина Е.Б. выделяет 2 функции корпоративного имиджа:

- 1) позиционирование организации;
- 2) побуждение к действию.

Создание положительного имиджа организации предполагает согласование внешнего и внутреннего имиджа организации. Задача управления корпоративным имиджем решается способом моделирования имиджа. Модель – отражение значимых сторон объекта.

Компоненты корпоративного имиджа.

Внешняя атрибутика и дизайн помещений.

Внешняя атрибутика включает в себя архитектурное решение образовательного учреждения, интерьер помещений, особые признаки, по которым можно отличить одно образовательное учреждение от другого.

Архитектурно-планировочное решение помещений для образовательного учреждения может быть более или менее удачным в плане эстетического восприятия в зависимости от ряда условий: предназначены ли помещения специально для организации учебного процесса или только приспособлены для размещения учащихся (например, под детские сады или школы отдают старые купеческие дома и т.д.); учтены ли функции организации (в данном случае образовательные), особенности возрастного состава, климатические условия, этнические традиции; адекватны ли имеющиеся помещения, их размеры и расположение типу и функциям образовательного учреждения; предусмотрены ли возможности вариативного использования помещений; каково средовое окружение учреждения (эстетико-художественная и культурная макросреда, наличие в шаговом доступе музеев, выставок, культурных центров и т.д.).

Внешней атрибутике образовательного учреждения уделялось внимание еще в «Великой дидактике» Я.А. Коменского. Этот компонент рассматривался им, прежде всего, с точки зрения ее привлекательности для ребенка: «Сама школа должна быть приятным местом, доставляя глазам привлекательное зрелище изнутри и снаружи. Внутри она должна быть светлой, чистой, украшенной

картинками: портретами знаменитых людей, географическими картинами, памятниками исторических событий, некоторыми эмблемами. А извне к школе должны примыкать не только площадка для прогулок и игр (так как у детей этого отнимать нельзя), но также небольшой сад, в который иногда следует пускать учеников и предоставлять возможность наслаждаться зрелищем деревьев, цветов и трав. Если дело будет так поставлено, то дети, вероятно, будут посещать школу с не меньшей охотой, чем обыкновенно они посещают ярмарки, где они всегда надеются увидеть и услышать что-либо занимательное».

Имидж персонала (в нашем случае имидж педагогов).

Имидж педагога – это эмоционально окрашенный стереотип восприятия образа учителя в сознании воспитанников, коллег, социального окружения, в массовом сознании. При формировании имиджа учителя реальные качества тесно переплетаются с теми, которые приписывают ему окружающие. [4, с.46].

Имидж создает сам человек, окружающие его люди, средства массовой информации, имиджмейкеры. Калужный А.А. выделяет основные составляющие имиджа педагога: внешний облик, вербальные и невербальные средства общения, внутреннее соответствие образа профессии – внутреннее «Я» [1]. Говоря о внешнем виде педагога, отметим, что единых требований и канонов нет, каждое учебное заведение формирует свою политику в отношении внешнего вида учителей. Однако, согласно педагогическому этикету, при выборе одежды педагогу следует придерживаться определенных правил.

Во-первых, педагог своим внешним видом должен располагать к себе школьников, родителей, своих коллег, поэтому к выбору одежды он должен подходить очень внимательно и аккуратно. Следует определить свой стиль одежды, который соответствует внутреннему миру личности (наиболее универсальным является классический деловой стиль, для педагога неприемлем авангардный стиль).

Во-вторых, следует обращать внимание на крой, качество тканей, цветовую гамму. В настоящее время существует большое количество публикаций, посвященных влиянию цвета на восприятие информации, самочувствие человека и т.д.

В-третьих, одежда должна быть опрятной и элегантной, но не вычурной. Одно из условий элегантности – между телом и одеждой должна быть всегда воздушная прослойка.

В-четвертых, следует уделять внимание аксессуарам: очкам, украшениям (здесь существует правило «трех», то есть не более трех украшений одновременно).

В-пятых, косметика (для женщины – педагога) должна быть заметна только при ближайшем рассмотрении. Духи следует использовать не очень насыщенные, их запах должен быть едва ощутим (это уважение к тем людям, у которых может быть аллергия на запахи).

Прическа, макияж, украшения должны органично дополнять костюм и подчеркивать индивидуальность педагога.

Также важно, чтобы имидж был цельным, когда его внешние проявления не расходятся с внутренними установками педагога, соответствуют его характеру и взглядам.

Внутренний образ – это культура педагога, эмоциональность, обаяние, воображение, владение импровизацией, творческий подход к деятельности, самообладание и другие составляющие.

Деятельность преподавателя публична, поэтому одним из профессиональных умений должно быть умение преподнести себя, самопрезентовать, то есть показать

свои определенные качества той или иной аудитории, в определенной ситуации, с определенной целью.

Педагог по – разному ведет себя и общается с разными категориями людей (с учениками, с коллегами, родителями). Если аудитория каждый раз разная и цели взаимодействия разные, то средства воздействия на конкретную аудиторию различаются при сохранении специфических особенностей педагогической роли.

Большое значение самопрезентация имеет при создании первого впечатления. Психологи считают, что именно первые 10-15 секунд необходимы для изучения внешнего вида и поведения человека, чтобы о нем сформировалось определенное мнение. В книге А.А. Калюжного прописаны механизмы формирования образа в психике, где одним из первых этапов механизма непосредственного формирования образа называется ощущение, позволяющее собрать первичную информацию о человеке (цвет, размер, различные тактильные ощущения и др.). Объединить разрозненные факты в одно целое и создать образ объекта позволяет восприятие [1, с. 14]. В настоящее время существует большое количество исследований, посвященных изучению восприятия учителя разными категориями людей.

Лазаренко И.Р., со ссылкой на исследования М.С. Пискунова, подчеркивает, что имидж педагога может варьировать в зависимости от возрастных и социальных предпочтений [5]. Так ведущими компонентами имиджа образовательного учреждения являются:

- для учащихся начальной школы и их родителей – образ классного руководителя;
- для старшеклассников – образ учителя-предметника, образ директора;
- для родителей с высшим образованием – представление о качестве образования, стиле работы школы;
- для родителей детей с ослабленным здоровьем – комфортность школьной среды.

Каким же хотят видеть педагога ученики, родители, администрация? Например, отмечается, что подростки хотят видеть перед собой внимательного, умного, доброжелательного собеседника, уважающего их мнение. Кроме того, учитель, по мнению школьников, должен быть современным, как в плане внешнего облика, так и в плане культуры. Родители хотят, чтобы с их детьми работал компетентный, заботливый, но одновременно требовательный специалист. Администраторы обращают внимание на профессионализм, организационные и методические умения педагога. Все эти качества составляют требуемый или желаемый имидж. Но он не всегда соответствует образу реальному.

Педагог может формировать свой имидж сам или с помощью имиджмейкеров. В любом случае разрабатывается программа формирования имиджа.

Этапами управления формированием имиджа педагога, а также алгоритмом разработки индивидуальной программы формирования имиджа будут являться следующие шаги (И.Р. Лазаренко):

1. изучение общественного мнения о профессии, уточнение конкретных социально-демографических предпочтений потребителей образовательных услуг (администрации, учителей, учащихся, родителей);
2. трансляция положительного образа педагога, поддержка позитивно окрашенных, эмоционально привлекательных компонентов имиджа;
3. установление эффективной обратной связи с реципиентами имиджа (реальными и потенциальными потребителями, заказчиками, партнерам, экспертами).

Важный момент в формировании имиджа педагога составляет его самопрезентация и позиционирование. В имиджологии процесс трансформации определяется понятием «позиционирование» и составляет основу технологического решения рассматриваемой проблемы. Спозиционировать – значит перевести с языка товаропроизводителя на язык потребителя товаров и услуг полагает Г.Г. Почепцов [6]. Позиционирование – это построение имиджа с учетом или на основе: анализа микро- и макросоциума; знания интересов, потребностей, ожиданий, требований определенной группы людей, различных социальных институтов, высших учебных заведений; отбора и представления тех внешних характеристик, которые позволяют сделать процессы взаимодействия школы и других учреждений максимально эффективными; знаковое, визуальное моделирование, оформление и представление результатов деятельности образовательного учреждения и его подразделений во внешней среде.

Образ выпускника

Далеко не все исследователи проблемы формирования имиджа образовательного учреждения считают образ выпускника одним из элементов имиджа школы (института и т.д.). Однако, выпускник в глазах общественности все-таки является лицом учебного заведения, критерием и одновременно показателем результата его деятельности. Поэтому, такие характеристики личности выпускника как общий образовательный уровень, профессиональные умения, набор дополнительных полезных умений и навыков, конкурентные качества – предприимчивость, деловитость, высокая степень адаптации к изменяющимся требованиям общества, гражданская позиция, являются важными критериями деятельности образовательного учреждения и косвенно влияют на его имидж.

Имидж руководителя образовательного учреждения

Особое место в структуре имиджа образовательного учреждения занимает образ руководителя. Позитивный имидж руководителя образовательного учреждения является важной составляющей имиджа данного учреждения в целом, особенно в плане коммуникаций в профессиональной среде (учреждения – конкуренты, учреждения – партнеры, органы управления образованием). Формирование имиджа руководителя – достаточно сложный процесс, так как он выполняет функции администратора, организатора, специалиста, общественного деятеля и т.д., при этом демонстрируя и свои личностные качества. Исследователи предлагают, что все компоненты имиджа руководителя можно свести к трем группам:

- персональные (тип личности, свойства характера, качества личности, физические особенности);
- социальные (образование, биография, стиль жизни, система ценностей, общественный статус);
- профессиональные (тип руководителя и его статус в коллективе, степень владения профессиональными методами и технологиями управления коллективом, наличие навыков стратегического планирования, организаторских умений, способностей к объективной независимой оценке, прогрессивному развитию, самосовершенствованию);
- значение имеют такие характеристики, как прошлое, семья, окружение, интересы, досуговая сфера.

Формирование имиджа образовательного учреждения – процесс сложный и длительный. Можно предложить такую формулу формирования корпоративного имиджа:

1. Выявление целевой аудитории. В эту группу могут войти клиенты, партнеры, СМИ и т.д. Для грамотной работы по формированию имиджа следует составить условный портрет целевой аудитории. В нашем случае целевой аудиторией являются родители и ученики (для разных типов образовательных учреждения существует разная целевая аудитория: для школы – родители и ученики, для вуза – родители и студенты и т.д.).
2. Поиск способа общения с целевой аудиторией с целью сбора информации (личные и телефонные беседы, анкетирование, опросы и т.д.).
3. На основе опросов нужно сформировать главную идею имиджа образовательного учреждения.
4. Составление программы формирования имиджа. На этом этапе возможно привлечение имиджмейкера, который поможет грамотно реализовать идеи.

В последние годы много говорят и пишут о том, как представить уникальность образовательного заведения, особенности его жизнедеятельности. Частично это решается через разработку и документальное оформление Концепций, «Образовательных программ», «Программ развития» МДОУ. Однако они, необходимое, но не достаточное условие формирования внешнего информационного поля детского сада как открытой социально-педагогической системы для потенциальных заказчиков и потребителей образовательных услуг.

В связи с этим появляется необходимость разработки оригинальных, индивидуализированных информационных документов для каждого дошкольного образовательного учреждения.

Примером подобного рода материалов могут стать рекламные проспекты, информационные бюллетени, листовки, информационные письма, буклеты, раскрывающие особенности направлений образовательной практики учебного заведения, атрибутивные имиджевые характеристики МДОУ: логотипы, лозунги, девизы, полиграфические константы, печатная продукция, игровой, дидактический материал, используемый в работе МДОУ и т.д. Подобные документы и атрибуты могут достаточно полно и в то же время доступно раскрывать особенности деятельности образовательного учреждения, их сущность и специфику, преимущества внедряемых и используемых программ, новаций, традиций, культуру образовательного учреждения.

Оформление и представление информационных материалов должно осуществляться с учетом выработанных критериев, к которым мы относим: критерии коммуникативной целесообразности, учитывающие возрастные характеристики, уровень образованности; критерий языковой правильности – произносительная, словоупотребительная, грамматическая правильность; содержательность, лаконичность, оптимальность цветового решения, интегративность, целостность.

Рассмотренные модели структуры корпоративного имиджа не имеют принципиальных различий, выбор той или иной модели осуществляется с учетом профиля деятельности организации, возможности установления корпоративных связей и других факторов. Значимость отдельных компонентов структуры имиджа компании определяется спецификой условий ее деятельности. Так, в имидже организации может доминировать информация, усиливающая имидж руководителя, качество деятельности, стоимость продукции, традиции.

Корпоративный имидж имеет большое значение для всех предприятий и от того, как компания проявляет себя на рынке, зависит отношение к ней потребителей, средств массовой информации, правительственных и неправительственных структур, а также партнеров по бизнесу [12]. При этом в отдельных сферах экономики наличие позитивного имиджа играет ключевую роль [15].

Таким образом, существуют различные точки зрения на определение имиджа организации. Корпоративный имидж можно разделить на многие составляющие – внутренние корпоративные связи, внешний имидж и репутацию компании, ее взаимодействие с клиентами и др. Гармоничное сочетание этих компонентов повышает эффективность утверждения предприятия на рынке и позволяет поддерживать его положительный корпоративный имидж.

Литература:

1. Калужный А.А. Психология формирования имиджа учителя. М., 2004. Панасюк А.Ю. Вам нужен имиджмейкер? Или о том, как создать свой имидж. М., 2008.
2. Панфилова А.П. Имидж делового человека. М., 2007.
3. Перельгина Е.Б. Психология имиджа: учебное пособие. М., 2007.
4. Пискунов М.С. Имидж образовательного учреждения: структура и механизмы формирования // Мониторинг и стандарты в образовании. 1999. – С. 45-51.
5. Почепцов Г.Г. Имиджология. Киев, 2000.
6. Степанов Е. Формирование образа школы // Директор школы, 2000, № 4, С. 14-16
7. Томилова Т.М. Модель имиджа организации // Маркетинг в России и за рубежом, 1998, № 4.
8. Фадеева Е.И. Компетентностный подход к формированию имиджа современного педагога // Управление образованием, 2008, № 2.
9. Щербаков А. Имидж ОУ // Справочник руководителя образовательного учреждения, 2008, № 9, С. 39-46
10. Елшина Е. Имидж и репутация. – [Электронный ресурс] – режим доступа: <http://www.ug.ru/archive/34080>.
11. Зазыкин В.Г. Имидж организации: структура и психологические факторы эффективности. – [Электронный ресурс] – режим доступа: <http://tandem-forum.ru/articles/info/article23.html>.
12. Кузнецова, Ю. В., Алексеева С. Н. Корпоративный имидж как важнейший нематериальный актив компании. Материалы за 5-а международна научна практична конференция, «Новини от добрата наука». – Република България, гр. София: «Бял ГРАД-БГ» ООД, 2009. – Том 4. Икономики. – С.102 – 104.
13. Миронова Н.А. Стратегическое управление корпоративным имиджем на рынке молочной продукции Кировской области. – [Электронный ресурс] – режим доступа: spbgau.ru/files/nid/573/avtoreferat_mironova_natalya_alekseevna.doc.
14. Полдомасова Т. А., Корокошко Ю. В. Роль PR в формировании имиджа страховой компании. – [Электронный ресурс] – // Системное управление. – 2011. – №4 (14). – Режим доступа: <http://sisupr.mrsu.ru/>
15. Сальникова Л. Имидж и репутация. – [Электронный ресурс] – режим доступа: http://www.ci-journal.ru/article/67/200701image_and_reputation.

Компетентностный подход в определении целей и содержания профессионального образования специалистов

*А.В.Константинова (Екатеринбург)
koloncova76@yandex.ru*

Науч. руководитель: Л.Ю. Шемятихина

Человечество сегодня претерпевает ряд глубинных трансформаций, меняющих облик цивилизации в целом, что связано с динамично идущим переходом от индустриального общества к обществу постиндустриальному и информационному, в котором процессы создания и распространения знания становятся ключевыми. Эти процессы в сильной степени опираются на использование и развитие образовательной системы.

Российское образование сегодня на поворотном этапе своего развития и выбор стратегических путей, направлений этого развития во многом предопределяет перспективы не только отечественного образования, но и в целом нашей страны. На разных стадиях своего развития

общество предъявляло новые стандарты, требования к рабочей силе. Современный рынок труда проводит жесткий отбор, корректируя формально свободный профессиональный выбор под влиянием конкуренции и экономической востребованности. Работодатель оценивает не только уровень полученной квалификации, но и умение использовать накопленный опыт для приобретения новых компетенций в режиме саморазвития. В этих условиях значительно возрастает роль компетентностного подхода к подготовке специалистов.

Главное изменение в обществе, влияющее на ситуацию в сфере образования, — ускорение темпов развития общества. Дети, которые пришли в первый класс в 2004 г., будут продолжать свою трудовую деятельность примерно до 2060 года. Каким будет мир в середине XXI века, трудно себе представить не только педагогам, но и футурологам.

Одним из основных требований к образованию, в том числе и профессиональному, является требование его современности, которое включает в себя представление о том, кто такой современный человек, человек-профессионал, как он живет, каково его назначение в мире, его роль в обществе, культуре, в сфере производства; каков заказ (социальный и политический) на его образование, каковы ожидания образования у самого человека, общества и производства.

Отличительные для нашего времени изменения в характере образования все более явно ориентируют его на «свободное развитие», его высокую культуру, творческую инициативу, самостоятельность, конкурентоспособность, мобильность будущих специалистов, что требует качественно нового подхода к формированию будущего профессионала. Выпускнику вуза предстоит работать в учреждениях и организациях разных форм собственности, в разных сегментах социальной и экономической сфер, в области управления и администрирования. В одних случаях для работодателя будут важны основные и дополнительные квалификации, а также освоенные образовательные программы. В других — он скорее заинтересован в работнике, который в оптимальные сроки сможет реализовать определенный проект, направленный на решение проблем развития организации, предприятия или учреждения. В первом случае речь идет о знаниях и умениях, сформированных у студентов, во втором — об их компетенциях и компетентности.⁷⁰

Основной целью профессионального образования является подготовка квалифицированного работника соответствующего уровня и профиля, конкурентоспособного на рынке труда, компетентного, свободно владеющего своей профессией и ориентированного в смежных областях деятельности, готового к постоянному профессиональному росту, социальной и профессиональной мобильности.

В стратегии модернизации российского образования заявлено о необходимости реализации компетентностного подхода в образовании. Компетентностный подход в подготовке специалистов предполагает не простую трансляцию знаний, умений и навыков от преподавателя к студенту, а формирование у будущих выпускников профессиональной компетентности.

Понятийный аппарат, характеризующий смысл компетентностного подхода в профессиональном образовании, еще не сформирован. Тем не менее, можно выделить некоторые существенные черты этого подхода.

Компетентностный подход предполагает совокупность общих принципов определения целей професси-

онального образования, отбора содержания образования, организации образовательного процесса и оценки образовательных результатов. К числу таких принципов относятся следующие положения:

- смысл образования заключается в развитии у обучаемых способности самостоятельно решать проблемы в различных сферах и видах деятельности на основе использования социального опыта, элементом которого является и собственный опыт учащихся;

- смысл организации образовательного процесса заключается в создании условий формирования у обучаемых опыта самостоятельного решения познавательных, коммуникативных, организационных, нравственных и иных проблем, составляющих содержание образования.⁷¹

Категориальная база компетентностного подхода непосредственно связана с идеей целенаправленности и целезаданности образовательного процесса, при котором компетенции задают высший, обобщенный уровень умений и навыков учащегося, а содержание образования определяется четырехкомпонентной моделью содержания образования (знания, умения, опыт творческой деятельности и опыт ценностного отношения).

В теории компетентностного подхода выделяют два базовых понятия: компетенция и компетентность, при этом первое из них «включает совокупность взаимосвязанных качеств личности, задаваемых по отношению к определенному кругу предметов и процессов», а второе соотносится с «владением, обладанием человеком соответствующей компетенцией, включающей его личное отношение к ней и предмету деятельности».

Качество результата профессиональной подготовки будущего специалиста понимается сегодня как соответствие профессиональной подготовленности выпускника вуза современным «вызовам времени» и рассматривается через понятие «профессиональная компетентность». Профессиональная компетентность включает совокупность способностей, качеств и свойств личности, необходимых для успешной профессиональной деятельности в той или иной сфере. Системообразующим компонентом профессиональной компетентности является коммуникативная компетенция, которая одновременно является и ключевой компетенцией, т.е. компетенцией, необходимой для любой профессиональной деятельности.

Рассматривая проблему профессиональной компетентности, А.К. Маркова определяет ее характеристики.⁷²

- компетентность не сводится к образованности человека;

- компетентность представляет сочетание психических качеств, позволяющих действовать самостоятельно и ответственно;

- основой суждений о компетентности человека является оценка и измерение конечного результата деятельности;

- компетентность является характеристикой отдельного человека и проявляется в результатах его деятельности.

Полагая, что профессиональная компетентность является качеством, формирующимся в образовательном процессе, целесообразно рассматривать профессиональную компетентность студента как субъективное качество, проявляющееся в проектировании и реализации деятельности с учетом квалификационных требований.

Компетентностный подход задается в настоящее время требованиями к специалисту на основе Государ-

70 Хуторской, А.В. Ключевые компетенции и образовательные стандарты /А.В. Хуторской // Интернет-журнал «Эйдос». — 2002. — (http://eidos.ru/journal/htm).

71 Лебедев, О.Е. Компетентностный подход в образовании [Текст]/ О.Е. Лебедев // Школьные технологии. — 2004. — №5. — С.3-12.

72 Маркова, А.К. Психология профессионализма /А.К. Маркова. — М., 1996. — 308 с.

ственных образовательных стандартов (ГОС), наличия рекламаций на подготовку, информации региональных служб занятости.

Критерии готовности выпускника к профессиональной деятельности определяются требованиями Государственного образовательного стандарта, его компетенции определяются основными видами деятельности, которыми должен владеть каждый выпускник. Очерчивая круг знаний и умений, решаемых задач, ГОС не определяет самого перечня задач. Следовательно, разрабатывая программу государственной аттестации, вуз должен определить перечень основных теоретических вопросов, которыми должен овладеть выпускник, и типовых задач по проектированию и реализации образовательного процесса, которые он должен уметь решать.

В связи с продолжающимся демографическим спадом, возрастает конкуренция на рынке образовательных услуг. Государство имеет опыт разработки квалификационных характеристик, т.е. четких перечней знаний и умений, значимых с точки зрения получения диплома по той или иной специальности. Для работодателя большее значение играют базовые коммуникативные, информационные компетентности, а также - наличие опыта работы по специальности и соответствующих рекомендаций. Именно поэтому, социально-личностные, экономические, общенаучные и профессиональные компетенции не только отличаются по своему составу, но, что гораздо более важно, связаны с потребностями разных субъектов и, соответственно, для получения объективной оценки требуют различных по содержанию и структуре диагностических процедур.⁷³

Поэтому на сегодняшний день остро стоит проблема создания нормативной базы деятельности образовательных учреждений, внесения изменений, прежде всего, в документах об итоговой аттестации учащихся, аттестации кадров и учреждений образования. Необходимым условием компетентного подхода в массовой практике становится формирование нового поколения примерных учебных программ и учебных пособий, создание новых по содержанию оценочных диагностических средств.

Необходимость обеспечения целостности процесса подготовки обуславливает и необходимость соблюдения единого подхода к разработке учебных программ. Они проектируются на основе отбора задач, направленных на анализ компетентностей. Следовательно, при создании программ необходимо иначе, чем в настоящее время, расставить приоритеты: на первое место выносятся характеристики компетентностей как целей программы, затем предлагаются способы их формирования и становления далее производится отбор информации, которая способствует решению конкретных задач и развитию компетентностей. Если учебная программа следует данной логике, то ее необходимыми составляющими являются, во-первых, контекстное включение студентов в содержание профессиональной деятельности, во-вторых, создание коммуникативного поля обучения, которое возникает в результате обмена суждениями и развивает социальную и языковую компетентности студента.⁷⁴

Подготовка компетентного специалиста во многом зависит от «вечного» вопроса педагогики: кто и как должен оценивать достижения студента, что вообще может подвергаться оценке. Тенденция последнего десятилетия – попытка проверить качество тех знаний и умений, которые могут быть полезными выпускникам профессиональных образовательных учреждений в будущем, а также

умение самостоятельно приобретать знания, необходимые для адаптации в современном мире. Компетентный подход способен соединить требования стандарта и жизни. Оцениваться должно умение студента решать проблемы, которые ставит перед ним та образовательная среда, внутри которой они находятся. Результат образования как подготовка компетентного специалиста через цели, содержание, методы педагогического процесса вряд ли поддается измерению. Необходимо определиться в критериях: либо оценивать то, чего не достает до некоторой общей нормы – например стандарта; либо оценивать приращение, которое обучающийся приобрел в своих потребностях, нормах, способностях, приближаясь к требованиям стандарта. Последнее и предусматривает компетентный подход. Состояние сознания постоянно меняется и его структурное представление в естественном состоянии, образовательных процессах, в деятельности позволяет сделать выводы о количественных изменениях субъекта образования.⁷⁵

Наиболее точно сейчас могут быть определены новые требования к выпускникам на рынке труда. Многие идеи компетентного подхода появились в результате изучения ситуации на рынке труда и в результате определения тех требований, которые складываются на рынке труда по отношению к работнику. Десять лет назад был подготовлен и опубликован доклад специалистов Мирового банка о развитии российского образования. В этом докладе отмечались многие достоинства советской системы образования, но отмечалось, в частности, и то, что в меняющемся мире система образования должна формировать такое качество, как профессиональный универсализм — способность менять сферы и способы деятельности. Дальнейшие исследования в области рынка труда привели к формуле, которую можно определить таким образом: необходим переход от хорошего специалиста — к хорошему сотруднику.

Понятие «хороший сотрудник», конечно, включает качества хорошего специалиста, т.е. определённой специальной, профессиональной подготовленности. Но хороший сотрудник — человек, который может работать в команде, может принимать самостоятельные решения, инициативный, способный к инновациям.

Одно из требований к «хорошему сотруднику» определяется следующим образом: если раньше от работника требовались сильные мышцы, то сейчас от него требуются крепкие нервы: психологическая устойчивость, готовность к перегрузкам, готовность к стрессовым ситуациям, умение из них выходить.

В условиях России требование готовности к переменам конкретизируется в требованиях подготовки учащихся к жизни в ситуации перехода к гражданскому обществу с рыночной экономикой. В этой связи отметим, что такая подготовка не может быть обеспечена за счёт усвоения определённого количества экономических и политических понятий. Требуется другое: выработка умений делать выбор, эффективно использовать ограниченные ресурсы, сопоставлять политические декларации с политической практикой, способности вести переговоры и многие другие способности, необходимые для жизни в быстро меняющемся обществе.

Другое изменение в обществе, которое также существенно влияет на характер социальных требований к системе образования, заключается в развитии процессов информатизации. Одно из следствий развития этих про-

73 Бермус, А.Г. Проблемы и перспективы реализации компетентного подхода в образовании/ А.Г. Бермус // Интернет-журнал «Эйдос». - 2005. - (<http://eidos.ru/journal/htm>).

74 Компетентный подход в педагогическом образовании [Текст] / В.А. Козырева [и др.]. – СПб.: Изд-во РГПУ им. А.И. Герцена, 2004. – 392 с.

75 Веселовская, Н.С. Компетентный подход в образовании – основа подготовки высококвалифицированного специалиста/ Н.С. Веселовская // Интернет-конференция «Повышение квалификации специалистов в условиях модернизации образования», – 2006. – (<http://www.auditorium.ru>).

цессов — создание условий для неограниченного доступа к информации, что, в свою очередь, ведёт к полной утрате школой позиций монополиста в сфере общеобразовательных знаний. Ещё одно следствие: в условиях неограниченного доступа к информации в выигрыше будут те (люди, организации, страны), которые способны оперативно находить необходимую информацию и использовать её для решения своих проблем.

Но почему сложившаяся система образования не способна ответить на вызов времени и почему в связи с этим надо менять сами подходы к определению целей образования, его содержания, организации самого образовательного процесса?

Компетентностный подход в России имеет свою, «доболонскую» историю и, по мнению большинства специалистов, именно российский опыт в этом плане способен существенно обогатить практику Болонских реформ.

Поскольку компетентностный подход напрямую связан с идеей всесторонней подготовки и воспитания индивида не только в качестве специалиста, профессионала своего дела, но и как личности и члена коллектива и социума, он является гуманитарным в своей основе. Целью гуманитарного образования является, как известно, не только передача учащимся совокупности знаний, умений и навыков в определённой сфере, но и развитие кругозора, междисциплинарного чутья, способности к индивидуальным креативным решениям, к самообучению, а также формирование гуманистических ценностей. Всё это составляет специфику и компетентностного подхода.

Стратегия Правительства России, в данной ситуации, исходит из важной роли образования:

- в создании основы для устойчивого социально-экономического и духовного развития России, обеспечении высокого качества жизни народа и национальной безопасности;
- в укреплении демократического правового государства и развитии гражданского общества;
- в кадровом обеспечении динамично развивающейся рыночной экономики, интегрирующейся в мировое хозяйство, обладающей высокой конкурентоспособностью и инвестиционной привлекательностью;
- в утверждении статуса России в мировом сообществе как великой державы в сфере образования, культуры, искусства, науки, высоких технологий и экономики.

«Модернизация страны опирается на модернизацию образования, на его содержательное и структурное обновление. Необходимо сделать все возможное для ресурсной обеспеченности образовательной сферы. Однако ресурсы должны направляться не на консервацию системы, а на ее эффективное обновление. Консервировать даже то, что когда-то было лучшим в мире, — значит заведомо гарантировать отставание. Российская система образования должна перейти из режима выживания в режим развития». Развитие новой экономики, в которой основным ресурсом становится мобильный и высококвалифицированный человеческий капитал, требует достижения нового качества массового образования, но качества, понимаемого по-новому, как соответствия требованиям новой системы общественных отношений и ценностей, требованиям новой экономики.

Привлекательность компетентностного подхода заключается в том, что он имеет очень практическую и очень практичную философию и направленность. В его рамках конечная цель всякого обучения состоит в том, чтобы человек освоил такие формы поведения, и приобрел такой набор знаний, умений и личностных характеристик, который позволит ему успешно осуществлять ту

деятельность, которой он планирует заниматься, то есть — овладеть набором необходимых для этого компетенций.⁷⁶

По своей природе компетентностный подход в профессиональном образовании является очень целевым. Обучается не просто специалист широкого профиля, а человек, который будет хорошо уметь выполнять совершенно конкретный круг работ. В корпоративном обучении такой способ особенно понятен и целесообразен: сотрудники, которые имеют обширную теоретическую подготовку, но толком не умеют ничего делать, мало кому нужны. А учитывая, что обучение персонала в компаниях ведется с совершенно определенными бизнес-целями, оно и должно быть очень структурированным. Поэтому множество компаний уже считает модели и профили компетенций краеугольным камнем управления персоналом вообще, и системы корпоративного обучения — в частности.

Однако, компетентностный подход может сделать эффективнее и системы формального образования: молодые специалисты, обученные в его рамках, наверняка чувствовали бы себя на рынке труда гораздо увереннее, и легче адаптировались бы в организациях, получив работу.

Компетентностный подход в определении целей и содержания профессионального образования не является совершенно новым, а тем более чуждым для России.⁷⁷ Ориентация на освоение умений, способов деятельности и, более того, обобщенных способов деятельности была ведущей в работах таких отечественных педагогов, как М.Н.Скаткин, И.Я.Лернер, В.В.Краевский, Г.П.Щедровицкий, В.В.Давыдов и их последователей. В этом русле были разработаны как отдельные учебные технологии, так и учебные материалы. Проблемы становления компетентностного подхода в профессиональном образовании исследовали многие российские ученые:

- компетентностный подход дает ответы на запросы производственной сферы (Т.М. Ковалева);
- компетентностный подход - проявляется как обновление содержания образования в ответ на изменяющуюся социально-экономическую реальность (И.Д.Фрумин);
- компетентностный подход как обобщенное условие способности человека эффективно действовать за пределами учебных сюжетов и учебных ситуаций (В.А.Болотов);
- компетентность представляется радикальным средством модернизации (Б.Д.Эльконин);
- компетентность характеризуется возможностью переноса способности в условия, отличные от тех, в которых эта компетентность изначально возникла (В.В.Башев).

Таким образом, реализация компетентностного подхода в образовании на современном этапе обеспечит выполнение основной цели профессионального образования — подготовку квалифицированных работников соответствующего уровня и профиля, конкурентоспособных на рынке труда, компетентных, ответственных, способных к эффективной работе по специальности на уровне мировых стандартов и улучшит взаимодействия с рынком труда, повышение конкурентоспособности специалистов, обновление содержания, методологии и соответствующей среды обучения.

Идеальным результатом современного профессионального образования должен стать компетентный спе-

76 Лебедев, О.Е. Компетентностный подход в образовании [Текст]/ О.Е. Лебедев // Школьные технологии. — 2004. — №5. — С.3-12.

77 Компетентностный подход в педагогическом образовании [Текст] / В.А. Козырева [и др.]. — СПб.: Изд-во РГПУ им. А.И. Герцена, 2004. — 392 с.

циалист, а реальным – создание условий для достижения поставленной цели в образовательном учреждении.

Литература:

1. Бермус, А.Г. Проблемы и перспективы реализации компетентного подхода в образовании/ А.Г. Бермус // Интернет-журнал «Эйдос». – 2005. – (<http://eidos.ru/journal/htm>).
2. Веселовская, Н.С. Компетентный подход в образовании – основа подготовки высококвалифицированного специалиста/ Н.С. Веселовская // Интернет-конференция «Повышение квалификации специалистов в условиях модернизации образования», – 2006. – (<http://www.auditorium.ru>).
3. Компетентный подход в педагогическом образовании [Текст] / В.А. Козырева [и др.]. – СПб.: Изд-во РГПУ им. А.И. Герцена, 2004. – 392 с.
4. Лебедев, О.Е. Компетентный подход в образовании [Текст]/ О.Е. Лебедев // Школьные технологии. – 2004. - №5. - С.3-12.
5. Маркова, А.К. Психология профессионализма /А.К. Маркова. – М., 1996. – 308 с.
6. Хуторской, А.В. Ключевые компетенции и образовательные стандарты /А.В. Хуторской // Интернет-журнал «Эйдос». – 2002. – (<http://eidos.ru/journal/htm>).

Компетентностно - развивающие образовательные технологии как инновационный ресурс введения ФГОС НПО и СПО

О.В.Темнятина (Россия, Екатеринбург)
e-mail: oltemnyatkina@mail.ru

Введение федеральных государственных образовательных стандартов начального и среднего профессионального образования обостряет проблему образовательной подготовки личности, способной к изменению, творческому поиску и самосовершенствованию. В этих условиях недостаточно готовить обучающихся только к репродуктивной деятельности, необходимо включать в образовательную подготовку такие обучающие технологии, которые способствуют формированию субъекта деятельности – активного преобразователя окружающей действительности.

В отечественной педагогике и психологии разработана концепция деятельности, позволяющая связать формирование определенных качеств личности со способами деятельности, в системе которых личность развивается. Основой данного подхода являются научные исследования теории деятельности в рамках культурно – исторической психологии (Выготский Л.С., Леонтьев А.Н., Эльконин Д.Б., Давыдов В.В., Коул М., Lompscher I.), истоки которой уходят к Г.Гегелю и И.Канту.

В соответствии с данными исследованиями субъект осознанной преобразующей деятельности приобретает личностные качества, обусловленные соответствующей деятельностью. Формируя субъекта той или иной преобразовательной деятельности, возможно влиять на процесс развития тех или иных качеств личности. Например, обучение ребенка чистописанию способствует развитию таких качеств личности как старательность, усердие, трудолюбие. Погружение ученика в творческую деятельность способствует формированию таких качеств как креативность, способность к проектной деятельности, способность ориентироваться в проблемных ситуациях.

Приобретение тех или иных качеств личности определяется проявлением свойств субъекта - компетенций как основных способов деятельности - в той или иной деятельности. Условием погружения в деятельность в качестве субъекта является мотивация человека, его направленность на выполнение определенной деятельности, представляющей для него проблему. В.В. Давыдов спрашивал своих коллег: мальчик читает книгу, является

ли он при этом субъектом учебной деятельности? Если ребенок читает книгу по указанию взрослых, его субъектность проявляется в ситуации насилия и принуждения, проблемой для него является послушание взрослым и выполнение их требований. Значит, в соответствии с теорией деятельности читающий мальчик в этом случае не является субъектом учебной деятельности, поскольку он не сосредоточен на решении знаковой теоретической проблемы. Для проявления его субъектности в качестве ученика необходима внутренняя мотивация на выявление существенных теоретических основ прочитанного материала.

Таким образом, приобретаемые субъектом компетенции как основные способы деятельности являются механизмом формирования и развития его личностных качеств.

Рассмотрим последовательность периодов становления субъекта деятельности – социальных и образовательных технологий, в которые погружается растущий ребенок в процессе онтогенеза.

Для этого проанализируем периодизацию ведущих типов деятельности, в процессе которых происходит формирование базовых компетенций и личностных качеств на протяжении всей жизни человека, разработанную в рамках теории деятельности Д.Б. Элькониним, В.В.Давыдовым, Божович Л.И. и другими исследователями.

В возрасте от 0 до 1 года (рамки возрастов являются относительными) типом ведущей деятельности является непосредственно – эмоциональное общение. Изучая окружающие объекты, ребенок развивает способность к визуальному мышлению, учится чувствовать окружающий мир. Как показал в своих исследованиях В.П. Зинченко, в основе развития лежит именно образ, опирающийся на чувственное восприятие мира. Познавая красоту окружающих предметов и доброту человеческих взаимоотношений, ребенок приобретает опыт осуществления эмоционально – ценностных отношений в форме личностных ориентаций, т.е. **эмоционально – психологические компетенции**. Эти компетенции определяют дальнейшее благоприятное личностное развитие ребенка, при этом формируется мотивационная структура личности, познавательный интерес, общее базовое доверие к миру (Эриксон).

В возрасте от 1 до 3-х лет типом ведущей деятельности является предметно – манипулятивная деятельность. Усваивая образцы деятельности с предметами и образцы взаимоотношений с людьми, ребенок учится основам алгоритмической деятельности, учится умению сравнивать результаты своей деятельности с образцом, а отношения между людьми и собственное поведение с усвоенными этическими нормами. Именно этот возраст является сензитивным к формированию понятий « что такое « хорошо», и что такое «плохо». В результате у ребенка формируется опыт осуществления известных способов деятельности, формирование основ организационной культуры, т.е. **регулятивные компетенции**.

Примерно в возрасте 3-х лет наступает кризис непослушания, что означает вступление в период новой ведущей деятельности. Ребенок, до этого момента будучи, как правило, послушным, с радостью исполняющим поручения взрослых, готовый усваивать образцы поведения, вдруг сам начинает активно познавать окружающий мир, стараясь выяснить непонятные вопросы с помощью взрослых и книг. В этот период игровой деятельности происходит формирование эмпирического мышления, способности к эмпирическому моделированию: от конкретной модели к абстрактной. Чем больше эмпирических, общих знаний об окружающем мире получит ребенок в этом возрасте, тем более успешной будет его учеба в

начальной школе. Развитие фантазии и воображения способствует формированию умения построения сложных эмпирических моделей. Эмпирический способ мышления, развивающийся в русле игровой деятельности, позволяет ребенку усваивать нормы морали. Именно в этом возрасте активно формируются **социальные компетенции**, опыт коммуникативной деятельности, формирования эмпирической картины мира, умения осваивать и преобразовывать накопленный опыт.

Наступающий период следующей ведущей деятельности – учебной характеризуется неудовлетворенностью поверхностным эмпирическим процессом познания. Мотивом учебной деятельности является осознанное усвоение теоретических (научных, общих) законов познания мира. Если ребенок такой потребности не ощущает, то нельзя говорить о вступлении его в новую деятельность.

Учебная деятельность направлена на познание теоретической картины мира. Основными её действиями являются анализ, планирование и рефлексия, т.е. осознанное проникновение в сущность изучаемых объектов, рассмотрение их взаимосвязей и взаимозависимостей. Формирование теоретического мышления невозможно без постановки учебных задач, рассмотрения противоречий в учебном объекте или явлении, а также без теоретической рефлексии, - без осознания основ собственной деятельности.

Систематическая работа по формированию учебной рефлексии способствует развитию основ нравственного поведения, глубокому анализу взаимоотношений между людьми. Совместно-распределенная деятельность по поиску научных основ изучаемого материала, общение в учебном коллективе формирует не только опыт познавательной деятельности, фиксируемый в форме её результатов, т.е. **учебно – познавательные компетенции**, но и способствует развитию коммуникативной компетентности.

Тип ведущей деятельности подросткового возраста вызывает споры среди педагогов и психологов до настоящего времени. Предложение считать типом ведущей деятельности в этом возрасте общение, является сомнительным по многим причинам. Наиболее существенными из них являются две: 1. общение не является деятельностью, оно включается в процесс любой деятельности, 2. тип новой ведущей деятельности должен сущностно быть противопоставлен старому типу ведущей деятельности по основному способу деятельности субъекта. Общение и учебная деятельность не противоречат в этом аспекте друг другу, общение в учебном коллективе является способом социализации субъекта учебной деятельности.

В подростковом возрасте действительно общение со сверстниками играет более существенную роль в личностном формировании подростка, однако само по себе общение не способно к формированию субъекта какой – либо деятельности. Обоснование ведущего типа деятельности подросткового возраста как творческой представил в своих трудах замечательный педагог и философ первой половины 20 века С.И.Гессен, к изучению научного наследия которого все более проявляется интерес в педагогике и психологии.

По его мнению, учебная деятельность, стоящая «систему науки в центр преподавания, есть только переходная ступень...,подготавливающая ученика к овладению методом исследования, ... чтобы овладеть методом научного исследования, надо исчерпать все возможности объяснения новых проблематичных фактов в рамках старой системы... В научном образовании, прежде чем создавать свои системы, надо образовать в себе умение подчиняться чужой системе», (Гессен С.И.Основы педагоги-

ки. Введение в прикладную философию. М.,1995. с.298-299).

Таким образом, творческая деятельность, с одной стороны, логически вытекает из предыдущей учебной деятельности, являясь её продолжением, и, с другой стороны, противопоставляется ей в сущностном изменении основного способа деятельности: от усвоения научного способа познания мира к созданию собственных моделей познавательной деятельности. Осознание подростком собственных возможностей в познании и изменении окружающего мира формирует у него опыт творческой деятельности в форме умения принимать решения в проблемных ситуациях, т.е. **творческие компетенции**. Именно в этом возрасте субъект способен осознанно решать творческие задачи в отличие от предыдущих периодов онтогенеза.

В возрасте 16 – 18 лет происходит новая смена типа ведущей деятельности – переход к учебно - профессиональной, а затем к профессиональной деятельности. Основным способом деятельности в этот период является усвоение профессиональных способов деятельности с предметами и людьми. Мотивом этой деятельности становится не «я – сегодняшний» как в творческой деятельности подросткового периода, но «я – завтрашний», субъект, способный к выполнению профессиональной деятельности.

Говоря о развивающей роли профессиональной деятельности необходимо иметь в виду, что не каждая профессиональная деятельность является развивающей. Если рабочий в течение многих лет выполняет однообразную работу, вряд ли такая деятельность будет для него развивающей.

Необходимо учитывать развивающий характер труда, способствующего росту и самосовершенствованию субъекта профессиональной деятельности.

Компетентность профессионала проявляется в умении решать производственные задачи, требующие высокого уровня мобильности, умения находить выход в проблемных ситуациях, при этом решение задачи должно быть оптимальным, исключающим возможность ошибки, которые на производстве стоят дорого.

Для организации такой профессиональной деятельности требуется постоянный профессиональный рост субъекта, оптимизация и совершенствование производственных процессов, внедрение новых более совершенных технологий профессиональной деятельности, постоянное повышение квалификации.

В результате у субъекта формируется опыт оценочной деятельности, способность проектирования карьеры, решения производственных проблемных ситуаций, опыт осуществления сложных культуросообразных видов деятельности, т.е. **ключевые компетенции самосовершенствования**.

Предлагаемую концепцию формирования базовых компетенций можно представить в виде таблицы:

Формирование базовых компетенций в процессе онто-

Базовые компетенции	Социализация личности	Психологическое развитие	Контроль и оценка	Действия и операции	Цель	Потребности и мотивы	Показатели	
							Непосредственно - эмоциональное общение	Предметно - манипулятивная деятельность
Эмоционально - психологические компетенции	Формирование социального индивида	Познавательный интерес	Распознавание предметов и людей (сравнение модели с предметом)	От предмета к модели	Изучение предметов и людей	Познание окружающих предметов и людей	Умение эмоционально общаться с предметами и людьми	Игровая деятельность
Регулятивные компетенции	Усвоение этических норм (что такое хорошо и что такое плохо)	Способность действовать по образцу	Сравнение предметов или отношений с людьми с образцом	От модели к предмету	Изучение образов деятельности и отношений с людьми	Усвоение образов деятельности с предметами и людьми	Умение манипулировать предметами и людьми	Учебная деятельность
Социальные компетенции	Усвоение морали	Способность к эмпирическому моделированию	Соответствие теории практике, критерий истинности - практика	Эмпирическое моделирование, конкретное - абстрактное	Изучение эмпирической картины мира	Усвоение эмпирических способов деятельности с предметами и отношений с людьми	Умение взаимодействовать с предметами и людьми	Творческая деятельность (по С.И.Тессену)
Учебно - познавательные компетенции	Усвоение нравственности формирования мировоззрения	Способность к теоретическому моделированию, анализу, планированию	Соответствие практических результатов теории, критерий истинности - теория	Теоретическое моделирование, абстрактное - конкретное	Изучение теоретической картины мира	Усвоение теоретических способов деятельности с предметами и отношений с людьми	Умение взаимодействовать с предметами и людьми	Профессиональная деятельность
Творческие компетенции	Формирование мировоззрения	Способность создавать новые способы деятельности и новые способы общения	Эксперимент	Построение собственных способов деятельности	Изучение собственных возможностей в познании мира, общения с людьми	Усвоение творческих способов действий с предметами и отношений с людьми	Умение взаимодействовать с предметами и людьми	
Компетенции самосовершенствования	Формирование индивидуальности, универсализация	Способность к профессиональной деятельности	Рефлексия, самоанализ и самооценка	Построение профессиональных способов деятельности	Изучение профессиональной деятельности и соответствия	Усвоение профессиональных способов действий с предметами и отношений с людьми	Умение взаимодействовать с предметами и людьми	

Деятельностные базовые компетенции формируются в результате активной осознанной деятельности субъекта, представляют собой опыт этой деятельности, т.е. не только знания, но, прежде всего, практические умения, охватывают собой все основные способы деятельности. Базовые компетенции позволяют субъекту адекватно ситуации проявлять данные компетенции, совершенствуя степень овладения любой социально значимой деятельностью.

Поскольку ведущая деятельность каждого возраста определяет лишь «вектор» личностного развития субъекта, структура деятельности остается постоянной для каждого возраста. Компоненты деятельности наполняются новым содержанием в соответствии с типом ведущей деятельности. Закладываясь в онтогенезе, базовые компетенции субъекта развиваются и совершенствуются в базовые компетенции субъекта учебной деятельности.

Эмоционально – психологические компетенции:

- учение с интересом; доверие педагогам; умение проявлять эмоциональную устойчивость при напряжениях и другие компетенции.

Регулятивные компетенции:

- определение целей учебной деятельности; ответственность за результаты учебы; концентрация на учебе; умение делать заключительные выводы и другие регулятивные компетенции.

Социальные компетенции:

- проявление терпимости к другим мнениям и позициям; оказание помощи другим обучающимся; умение сотрудничать с другими обучающимися; умение работать в группе и другие социальные компетенции.

Учебно – познавательные компетенции:

- умение учиться; умение отыскивать причины явлений; самостоятельное выявление допущенных ошибок; самостоятельное выполнение домашнего задания и др. учебно – познавательные компетенции.

Творческие компетенции:

- умение принимать решения в различных ситуациях; умение заявлять о своих потребностях и интересах; умение находить другие источники информации; способность генерировать другие способы решения проблемы и другие творческие компетенции.

Компетенции самосовершенствования:

- применять знания и умения на практике; умение извлекать пользу из полученного опыта; навыки самоконтроля и саморазвития; желание учиться дальше и другие компетенции самосовершенствования.

На основе базовых компетенций развиваются общие и профессиональные компетенции в рамках ФГОС. Классификация общих и профессиональных компетенций ФГОС в соответствии с выше рассмотренной классификацией компетенций позволяет определить технологию их формирования. Рассмотрим конкретную классификацию общих и профессиональных компетенций ФГОС:

Классификация общих и профессиональных компетенций у обучающихся в рамках ФГОС по специальности «Техник по строительству и эксплуатации автомобильных дорог и аэродромов»

Компетенции			
Эмоц.-психол.	Общие	ОК 1	- понимать сущность и социальную значимость своей будущей профессии, проявлять к ней устойчивый интерес;
	Профессиональные	ПК 5*	- надежность, оптимизм, мотивация к достижению, стремление к повышению качества работы; - ощущать красоту создаваемого

			продукта профессиональной деятельности.
Регулятивные	Общие	ОК 2 ОК 3 ОК 10	- организовывать собственную деятельность, выбирать типовые методы и способы выполнения проф. задач, оценивать их эффективность и качество; - принимать решения в стандартных ситуациях и нести за них ответственность; - исполнять воинскую обязанность, в том числе с применением полученных профессиональных знаний (для юношей);
	Профессиональные	ПК 1.1 ПК 1.2 ВД 5.2. 5	- участвовать в геодезических работах в процессе изыскания автомобильных дорог и аэродромов; - участвовать в геологических работах в процессе изыскания автомобильных дорог и аэродромов; - выполнение работ по одной или нескольким профессиям рабочих, служащих; - использование нормативно – правовой документации по профессии, ГОС по профессии, учитывать нормы и правила техники безопасности;
Социальные	Общие	ОК 4 ОК 5 ОК 6 ОК 7	- осуществлять поиск и использование информации, необходимой для эффективного выполнения проф. задач, профессионального и личностного развития, - использовать информационно – коммуникативные технологии в проф. деят.; - работать в коллективе и в команде, эффективно общаться с коллегами, руководством, потребителями; - брать на себя ответственность за работу членов команды (подчиненных);
	Профессиональные	ПК 2.2 ПК 3.1 ПК 4.1 ПК 4.2 ПК 4.4	- участвовать в организации работ на предприятиях по производству дорожно-строительных материалов; - участвовать в организации работ по выполнению технологических процессов строительства автомобильных дорог и аэродромов; - участвовать в организации работ зимнего содержания автодорог и аэродромов; - участвовать в организации работ содержания автомобильных дорог и аэродромов в весенне-летний период; - участвовать в организации работ по выполнению технологических процессов ремонта автомобильных дорог;
Аналитические	Общие		- готовность к аналитической деятельности, - способность к рефлексивному и критическому мышлению;
	Профессиональные	ПК 3.3 ПК 4.5	- участвовать в расчетах технико – экономических показателей строительства автомобильных дорог и аэродромов; - участвовать в расчетах технико –

			экономических показателей ремонта автомобильных дорог и аэродромов;
Творческие	Общие	ОК 3 ОК 9	- способность к творчеству, готовность к инновациям; - принимать решения в нестандартных ситуациях, нести за них ответственность; - ориентироваться в условиях частой смены технологий в проф. деятельности;
	Профессиональные	ПК 1.3 ПК 1.4 ПК 2.1	- участвовать в проектировании основных конструктивных элементов автомобильных дорог и аэродромов; - участвовать в проектировании транспортных сооружений и их элементов на автомобильных дорогах; - участвовать в проектировании предприятий по производству дорожно – строительных материалов;
Комп. самосовершенствования	Общие	ОК 7 ОК 8	- брать на себя ответственность за результат выполнения задания; - самостоятельно определять задачи профессионального и личностного развития, заниматься самообразованием, осознанно планировать повышение квалификации.;
	Профессиональные	ПК 3.2 ПК 4.3	- участвовать в работе по организации контроля выполнения технологических процессов и приемке выполненных работ по строительству автомобильных дорог и аэродромов; - участвовать в работе по организации контроля выполнения технологических процессов и приемке выполненных работ по содержанию автомобильных дорог;

Отнесенность общих и профессиональных компетенций к тому или иному виду базовых компетенций позволяет выявить способ их формирования. Например, такая общая компетенция как ОК 3 «принимать решения в стандартных ситуациях и нести за них ответственность» отнесена к регулятивным компетенциям, значит, способ формирования компетенции определяется требованиями формирования организационной культуры, технология обучения опирается на усвоение деятельности по образцу, освоение базовых действий и операций. Общая компетенция ОК 6 «работать в коллективе и в команде, эффективно общаться с коллегами, руководством, потребителями» носит социальный характер, формирование этой компетенции должно происходить в процессе коллективно – распределенной деятельности, где формируются социальные (коммуникативные) компетенции.

Творческие профессиональные компетенции «участвовать в проектировании основных конструктивных элементов автомобильных дорог и аэродромов» и другие проектировочные профессиональные компетенции определяют требования их формирования с помощью метода проектов, когда студенту необходимо разработать проект основных конструктивных элементов конкретной автомобильной дороги, прокладываемой в конкретной местности со своими особенностями рельефа, структуры грунта и т.д. Регулятивные технологии деятельности по образцу не смогут обеспечить сформированность данных проектировочных компетенций.

Компетенции самосовершенствования такие как «участвовать в работе по организации контроля выполнения технологических процессов и приемке выполненных

работ по строительству автомобильных дорог и аэродромов» предполагают способность студентов к контролю, оценке и самооценке. Технологии формирования данных компетенций связаны с процессами построения оценочной деятельности, умениями соотносить результат с поставленными целями и технологиями его достижения, разработать экспертные критерии.

Таким образом, классификация общих и профессиональных компетенций в соответствии с типами ведущей деятельности субъекта позволяет определить способ формирования данной компетенции.

Для выявления технологических этапов формирования компетенции применим ортогенетический принцип Хайнца Вернера: «В каждом случае наш умственный процесс происходит в той же последовательности, какая характерна для развития в течение жизни. ... То, что происходит при нашем развитии, вновь повторяется в нас микрогенетически, когда мы взрослеем» (Крэйн У. Теории развития. Секреты формирования личности. – СПб: Прайм.–Еврознак, 2002. с. 126 – 127).

Этот закон развития основывается на законе системной дифференциации развития сложных систем, истоки которого уходят к Я.А.Коменскому, Г. Гегелю, И.М.Сеченову, изучение которого продолжено в гештальтпсихологии, в школах Э. Клаппаред, Ж.Пиаже, К.Фишера и др. (Чуприкова Н.И. Умственное развитие и обучение. Психологические основы развивающего обучения. М.: Столетие. 1994.)

Таким образом, зная «развернутый план» формирования компетенций в процессе онтогенеза и применив закон микрогенезиса, мы получим технологические этапы формирования компетенций в процессе любой деятельности:

1. эмоционально – мотивационный;
2. этап целеполагания (организационно – деятельностный);
3. этап эмпирического моделирования;
4. этап теоретического моделирования;
5. творческий этап;
6. этап совершенствования модели (контроля и оценки).

Данная последовательность позволяет определять очередность этапов формирования компетенции, разработать критерии сформированности компетенций у обучающихся, оценивать уровень сформированности общих и профессиональных компетенций у обучающихся.

Рассмотрим этапы формирования компетенций на уроках общеобразовательных и общепрофессиональных дисциплин, и на занятиях производственного обучения.

Модель формирования предметной компетенции на уроках общеобразовательных и общепрофессиональных дисциплин

Этап учебной деятельности	Содержание этапа	Базовые компетенции
Эмоционально - мотивационный	Постановка проблемы овладения предметной компетенцией	Эмоционально – психологические
Организационно - деятельностный	Понимание цели и результата, планирование деятельности	Регулятивные компетенции
Этап эмпирического моделирования	Актуализация знаний, опытное решение проблемы	Социальные компетенции
Этап теоретического моделирования	Усвоение теоретической модели действия	Учебно – познавательные
Творческий этап	Применение модели к частным задачам	Творческие компетенции

Этап оценки и контроля	Оценка полученных результатов, использование результатов при решении других задач	Компетенции самосовершенствования
------------------------	---	-----------------------------------

Модель формирования специальной компетенции на занятии производственного обучения

Этап учебной деятельности	Содержание этапа	Пример: формирование умения по заточке сверла	Базовые компетенции
Эмоционально - мотивационный	Постановка проблемы овладения специальной компетенцией	Постановка проблемы: освоение умения затачивать сверло	Эмоционально - мотивационные
Организационно - деятельностный	Планирование деятельности: демонстрация мастером процесса, определение последовательности операций	Демонстрация мастером процесса по заточке сверла, определение последовательности операций по заточке сверла	Регулятивные компетенции
Этап эмпирического моделирования	Усвоение обучающимися алгоритма действий, выявление ошибок	Усвоение обучающимися алгоритма заточки сверла, выявление ошибок	Социальные компетенции
Этап теоретического моделирования	Анализ ошибок, усвоение теоретической модели деятельности	Усвоение теоретической модели: соответствие длин кромок сверла диаметру отверстия	Учебно – познавательные
Творческий этап	Применение модели к частным задачам	Применение освоенного умения по заточке сверла к заточке сверл различного диаметра	Творческие компетенции
Этап самосовершенствования	Включение результатов освоения практического действия к решению других задач	Применение умения по заточке сверла к заточке резцов (токарное дело)	Компетенции самосовершенствования

Как было показано выше, ведущую роль в формировании субъекта учебной деятельности, а значит и в формировании базовых компетенций и компетентностей, играет соответствующая мотивация, которая обеспечивается постановкой учебной задачи. Основная задача педагога при реализации данной технологии – выстраивание системы учебных задач, решение которых как задач развития способствует формированию ключевых компетенций.

В педагогике и психологии рассматривается формирование субъекта любой деятельности, а значит, формирование компетенций у обучающихся в частности, в результате решения задач развития субъекта.

В соответствии с этапами развития субъекта деятельности каждому типу ведущей деятельности соответствуют задачи развития: формирование субъекта ведущей деятельности младшего подростка – учебной деятельности соответствует решение учебных задач, субъект творческой деятельности формируется в процессе решения творческих задач, субъект профессиональной деятельности в процессе решения производственных задач. Рассмотрим особенности каждого типа задач:

Особенности задач развития ведущих типов деятельности.

	Учебная задача	Творческая задача	Производственная задача
Постановка задачи	Задача ставится педагогом	Дается ситуация, а задачу надо поставить	Всегда включена в живой производственный процесс, неотделима от него. Человек, работающий на производстве, сам обнаруживает проблемность некоторой ситуации, вычленяет в ней «условия» и «требования».
Данные задачи	Данные достоверны и непротиворечивы. Содержит исчерпывающие сведения для решения.	Данных для решения недостаточно или их избыток.	В производственной ситуации условия задачи не только заранее неизвестны, никем не даны, но и часто являются субъекту в замаскированном виде, выступают не в том качестве, в каком затем фигурируют в процессе решения задачи.
Решение	Решение детерминированное, единственное, предсказуемое.	Решение вероятностное или множественное.	Субъект находит и сам реализует найденное оптимальное решение.
Оценка	Внешняя оценка	Выбор оптимального решения по критериям ТРИЗ (теории решения изобретательских задач).	Человек, работающий на производстве, ещё принимая решение, стремится взвесить его со всех сторон, в практической деятельности ошибки стоят дорого. Завершение находит в производстве.

Анализ типов задач развития показывает, что с переходом от учебных задач к творческим, а от них к производственным задачам возрастают, с одной стороны, свобода субъекта соответствующей деятельности, с другой стороны, проблемность и сложность новых задач, решение которых встает перед субъектом ведущей развивающей деятельности. В соответствии с изменением характера решаемых задач развиваются соответствующие компетенции, возрастает компетентность субъекта деятельности.

Для обучающихся учреждений начального и среднего профессионального образования ведущей деятельностью является учебная и творческая деятельности. Рассмотрим соответствующую классификацию учебных задач в соответствии с этапами формирования компетенций.

Классификация учебных задач.

1. *Эмоционально - психологические задачи* направлены на мотивацию учащихся к изучению темы, развитие эмоционально - психологической сферы.

Типы задач: эмоционально - окрашенные формы предъявления материала, исторические сведения по пред-

мету, переживание событий, связанных с изучаемым материалом, графическое представление материала и другие наглядные формы представления информации

Формы: мотивация, создание эмоциональной обстановки при введении нового материала, «проживание» исторических событий и явлений во всех образовательных областях, игровые формы проведения занятий: викторины, брейн - ринги и др.

2. *Регулятивные учебные задачи* направлены на запоминание фактического материала, алгоритма действия, схемы взаимосвязей и т.д.

Типы задач: выучить закон, правило, теорему, стихотворение наизусть, алгоритм какого - либо действия, использование известных знаний, умений и т.д.

3. *Эмпирические учебные задачи* направлены на упорядочение опытных знаний, полученных в процессе наблюдения.

Типы задач: классификация видов, установление связей и взаимоотношений в виде таблиц или схем, обобщение знаний, приведение в систему, вычленение общего и различного, и др.

Формы: командное взаимодействие, групповая исследовательская работа.

4. *Теоретические учебные задачи* связаны с постановкой проблемы недостатка опытных знаний, выдвижением гипотезы, отысканием научных способов действий, рефлексией полученных результатов.

Типы задач: введение понятия, открытие нового способа действий, проведение эксперимента, отыскание принципов построения различных структур, применение разнонаучных подходов к исследованию одного и того же объекта и др.

Формы: поисковая деятельность, эксперимент.

5. *Творческие учебные задачи* направлены на развитие творческих способностей учащихся, вовлечение в активную творческую деятельность.

Типы задач: задачи на применение известных способов действий к новым ситуациям, задачи с неполными данными, сочинение собственных продуктов деятельности, придумывание образа – рисуночного, двигательного, музыкального, словесного, составление кроссвордов, викторин, реализация проекта и др.

Формы: проектная деятельность.

6. *Профессиональные учебные задачи* направлены на формирование профессиональных умений и навыков у обучающихся.

Формы: ситуации, имитирующие производственные процессы.

Каждый тип учебных задач способствует формированию и развитию соответствующих компетенций у обучающихся. С учетом профессиональной ориентации, формирования общих и профессиональных компетенций необходимо усложнять учебные задачи в образовательном процессе учреждений начального и среднего профессионального образования, включая, помимо регулятивных обучающих задач, творческие и профессиональные учебные задачи.

Основываясь на вышеизложенном материале, возможно разрабатывать критерии сформированности компетенций в образовательном процессе.

Критерии уровня сформированности компетенции РОК «Организация профессиональных коммуникаций»

Уровни формирования компетенции	Критерии сформированности ключевой компетенции РОК
Эмоционально – мотивационный	- учет мотивации субъектов общения; - учет личностных особенностей субъекта

	профессионального общения;
Регулятивно – методический	- определение целей профессионального общения; - владение профессиональным этикетом; - работа с письменной документацией;
Социально - коммуникативный	- установление профессиональных взаимоотношений; - соблюдение субординационных отношений;
Аналитический	- выработка оптимальной стратегии, уровня, содержания, методов, средств и форм профессионального общения; - решение возникающих профессионально значимых ситуаций;
Творческий	- решение стихийных профессиональных ситуаций; - саморегуляция в процессе общения;
Уровень совершенствования	- проектирование профессионально значимых ситуаций; - адекватность самооценки и оценки работы коллег.

Критерии уровня сформированности компетенции РОК «Решение профессиональных проблемных ситуаций»

Этапы	Критерии сформированности ключевой компетенции РОК
Эмоционально – мотивационный	- инициирование деятельности по решению профессиональной проблемы;
Регулятивно – методический	- ранжирование проблем и определение стратегии с предварительной ресурсной оценкой; - организация деятельности по решению профессиональной проблемы;
Социально - коммуникативный	- классификация проблем; - организация творческих групп;
Аналитический	- анализ проблемных профессиональных ситуаций, определение причин возникновения, поиск базовой проблемы; - выбор допустимых и оптимальных вариантов; - выбор способа разрешения проблемы;
Творческий	- составление перечня альтернативных вариантов; - варьирование новых способов деятельности;
Этап совершенствования	- определение профессиональных действий по модернизации оборудования орудий труда и технологий, освоение новых материалов;

Критерии оценки результатов освоения модуля предполагают развернутый процесс оценивания, который охватывает не только уровни оценки (эмоционально - психологический, регулятивный, социальный, аналитический, творческий, уровень самосовершенствования), но и различные объекты оценивания - продукт деятельности, процесс выполнения практического задания, знаниевый компонент деятельности.

Критерии оценки результатов освоения модуля.

Объекты оценки (методы)	Продукт деятельности (изучение)	Процесс выполнения практического задания (наблюдение)	Знания (тест, письменная работа, устный ответ, собеседование)
Уровни оценки			
Эмоционально - психологический	Эстетические качества продукта	Эмоционально – психологическая готовность к выполнению задания	Эмоционально – психологическая готовность к выполнению задания
Регулятивный	Соответствие продукта заданным требованиям, требованиям ТБ и ОТ	Планирование деятельности, подготовка материалов, оборудования, соблюдение требований ТБ и ОТ	Выполнение заданий на проверку базовых знаний: исп. материалы, последовательность операций, требований ТБ и ОТ
Социальный (процессуальный)	Соблюдение технологических требований	Выполнение технологических операций	Выполнение заданий на знание теоретических основ (правил, законов и др.) технологического процесса
Аналитический	Отсутствие неисправимых дефектов	Аргументация и теоретическое обоснование выполняемых операций	Выполнение заданий на анализ ошибок, поиск путей их устранения
Творческий	Самостоятельность исполнения, оригинальность продукта, использование инновационных подходов	Оригинальность выполнения задания, использование инновационных подходов	Решение проблемных ситуаций
Уровень самосовершенствования	Видение путей совершенствования продукта	Оценка продукта деятельности, анализ дефектов и способов их устранения	Самооценка решенных заданий

Наибольшую трудность в процессе оценивания представляет собой творческий уровень. Педагогу необходимо предусмотреть в процессе контроля наличие таких заданий, которые обучающиеся не рассматривали в учебной деятельности. Такие задания должны характеризоваться новизной подходов к их выполнению, нестандартностью, должны действительно представлять проблему

для обучающихся. Критерием решения творческой задачи выступает эмоциональная готовность, мобильность, способность обучающихся найти оптимальное решение поставленной проблемы.

Рассмотренный выше подход к классификации компетенций позволяет связать вид компетенции со способом и методикой ее формирования в процессе деятельности, определить этапы формирования компетенции, особенности оценивания уровня ее сформированности.

На наш взгляд, данный подход позволяет решить проблему создания целостной научно - методической базы для реализации компетентностного подхода, которая способна обеспечить преемственность с отечественной дидактической традицией, систематизировать различные рекомендации к введению ФГОС НПО и СПО

Литература.

1. Гессен, С.И. Основы педагогики. Введение в прикладную философию. [Текст] / С.И. Гессен; - М., 1995. - 405 с.

2. Крэйи, У. Теории развития. Секреты формирования личности. [Текст] / У. Крэйи; - СПб: Прайм - Евроникс, 2002. - 652 с.

3. Чуприкова, Н.И. Умственное развитие и обучение. Психологические основы развивающего обучения. [Текст] / Н.И. Чуприкова; - М.: Столетие. 1994. - 97 с.

Условия формирования универсальных учебных действий (УУД) в начальной школе в рамках ФГОС второго поколения

Л. Вербейн (Россия, Екатеринбург)

Сегодня в образовании одним из самых обсуждаемых вопросов является вопрос о реализации новых федеральных государственных образовательных стандартов. Российское образование ставит перед собой стратегическую задачу - повышение качества образования, достижение новых образовательных результатов, соответствующих современным запросам личности, общества и государства. Главная цель введения ФГОС ОО второго поколения заключается в создании условий, позволяющих решить данную стратегическую задачу [2].

Чтобы понять, что происходит в образовании, необходимо уяснить, что новые стандарты — это лишь одна из составляющих модернизации системы Российского образования. Новые стандарты предполагают, прежде всего, изменения в организации образовательного процесса в школе. Если вчера школа обучала, а потом воспитывала, то сегодня перед нами стоит задача организации целостного педагогического процесса, направленного на развитие личности ребенка, способного, используя полученные знания, развивать самого себя, заботясь в будущем и о своей семье, и о своем городе, и своем государстве [5].

Логика рассуждений приводит к следующему: задачи, наметившиеся в развитии современного Российского образования, масштабные, ответственные и требуют от каждого учителя профессионального мастерства, самоотдачи. При переходе на новые ФГОС произошли изменения статуса бюджетных учреждений. Вводится новое Положение об аттестации педагогических кадров и много других новшеств. Новый стандарт предъявляет и новые требования к учителю. В соответствии с требованиями стандарта профессиональное мастерство учителя начальных классов заключается в умении проектировать учебный процесс, использовать технологии развивающего обучения, осуществлять оценочную деятельность на основе проецирования предметных, метапредметных и личностных результатов обучения [2].

Из выше приведенного анализа мы можем заявить о проблеме неготовности педагогического состава школ, особенно это затрагивает положение школ, находящихся в

провинции. Новый стандарт перед учителем ставит достаточно большой перечень проблем. Условий для подготовки педагогического персонала, можно сказать, минимум. Следовательно одним из самых важных и актуальных вопросов, с нашей точки зрения, является вопрос о повышении качества профессиональной компетентности учителя начальных классов в рамках ФГОС второго поколения.

Одним из наиболее перспективных путей достижения стратегической задачи Российского государства является формирование у школьников общеучебных умений, что находит свое отражение в современной концепции развития универсальных учебных действий, разработанной на основе системно-деятельностного подхода (Л.С. Выготский, А.Н. Леонтьев, П.Я. Гальперин, Д.Б. Эльконин, В.В. Давыдов, А.Г. Асмолов). Начальная школа — фундамент дальнейшего образования, и от успешности прохождения этого периода во многом зависит результативность обучения на последующих ступенях общеобразовательной школы. В связи с этим современному учителю начальной школы нужно повышать качество профессиональной компетентности в области формирования УУД как теоретически, так и практически.

В то же время возникает ряд противоречий, необходимых для решения проблемы: - между педагогическими требованиями к профессиональной деятельности учителей начальных классов в рамках ФГОС и отсутствием специальной подготовки этой категории учителей; - между педагогической потребностью в осуществлении профессиональной консультации учителей по формированию универсальных учебных действий в начальной школе и недостаточной ее научной разработкой и внедрением в практику общеобразовательной школы.

Для того чтобы реализовать все это, нужно честно и самокритично проанализировать свои профессиональные возможности, то есть оценить себя как специалиста и ответить, какие дополнительные знания и профессиональные умения необходимо освоить, чтобы решать новые задачи.

Однако для успешного решения задач по формированию УУД одного только анализа собственной педагогической деятельности недостаточно. ФГОС НОО — программный документ, который затрагивает и мировоззрение педагога. Запросы времени и документы ФГОС, отражающие эти запросы, ставят педагога в ситуацию профессионального поиска и профессионального роста. После знакомства с материалами ФГОС очень часто можно слышать реплику коллег: «Знакомые цели, зачем изобретать велосипед? Мы и так все это всегда развивали!» Да, все понятия, ценности и задачи знакомы, никто их для образования «чужеродными» не считает. Только условия изменились, время другое, поэтому акцент сделан на воспитание личности, компетентного деятеля, человека, открытого к новому опыту, готового учиться и развиваться всю свою жизнь. В Стандартах указана и новая для многих стратегия достижения этой цели: учим с использованием методов, организующих деятельность ребенка, «запускающих» его активность и осознанность, в процессе которой маленький создатель постоянно должен отвечать на следующие вопросы:

- **Что я буду делать?**

- **Зачем?**

- **Как я это буду делать?**

- **Из каких материалов или с помощью чего я это буду делать?**

- **Как я проверю правильность выполненной работы?**

- **Как я пойму, что работа выполнена хорошо?**

В настоящее время мы можем заявить, что знания являются не самоцелью, а ориентировочной основой для деятельности человека в мире. Это подтверждает то, что в

образовательном процессе произошли значительные изменения: расширение пространства знаний, увеличение объема информации и ее многопрофильность. Сегодня мы отдаем «предпочтение человеку, умеющему учиться». Значит перед нами стоит задача – создавать условия для обеспечения правильного формирования компетентностей обучающегося, т. е. «научить учиться», либо совершенствовать «умение учиться» [3].

Наши рассуждения мы можем подтвердить словами И. Д. Фрумина: «Компетентностный подход проявляется как обновление содержания образования в ответ на изменяющуюся социально-экономическую реальность».

Процесс формирования УУД в начальной школе в настоящее время изучается в науке достаточно активно. Методологическую основу данной работы составляют работы таких психологов и педагогов, как Ю.К. Бабанский, Л.С. Выготский, П.Я. Гальперин, Н.А. Лошкарева, А.А. Люблинская, К.Д. Ушинский, С.Т. Шацкий, Д.В. Воронцов, Г.К. Селевко, Д.В. Татьянченко, А.В. Усова, Д.Б. Эльконин, В. Давыдов, В.В. Репкиным, Л.Е. Журовой, Г.А. Цукерман.

Подходы к формированию универсальных учебных действий учащихся активно рассматриваются А.Г. Асмоловым, Г.В. Бурменской, И.А. Володарской, О.А. Карабановой, Л.Г. Петерсон, М.А. Матюшкин и др.

Разработчиками ФГОС выделены основные виды универсальных учебных действий: личностные (самоопределение, смыслообразование и действие нравственно-этического оценивания), регулятивные (целеобразование, планирование, контроль, коррекция, оценка, прогнозирование), познавательные (общеучебные, логические и знаково-символические) и коммуникативные универсальные учебные действия [4].

Существуют условия и средства формирования универсальных учебных действий:

- Учебное сотрудничество
- Совместная деятельность
- Разновозрастное сотрудничество
- Проектная деятельность обучающихся как форма сотрудничества
- Дискуссия
- Тренинги
- Общий приём доказательства
- Рефлексия
- Педагогическое общение

Выделение условий развития универсальных учебных действий в образовательном процессе позволило сформулировать общие рекомендации по формированию УУД в ходе образовательного процесса с учетом специфики учебных предметов, которые закреплены в следующих документах: «Федеральный государственный образовательный стандарт основного общего образования», «Фундаментальное ядро содержания общего образования», «Примерная основная образовательная программа образовательного учреждения. Основная школа».

При этом многие авторы (Асмолов А.Г., Бурменская Г.В., Володарская И.А., Мишакина Т.Л., Гладкова С.А.) отмечают, что овладение учащимися универсальными учебными действиями создают возможность самостоятельного успешного усвоения новых знаний, умений и компетентностей на основе формирования «умения учиться» [1].

Анализ научной литературы нам даёт содержание понятия «универсальные учебные действия»:

В широком значении умение учиться, т. е. способность субъекта к саморазвитию и самосовершенствованию посредством сознательного и активного присвоения нового социального опыта.

В узком – собственно психологическом значении – совокупность действий учащегося, обеспечивающих его культурную идентичность, социальную компетентность, толерантность посредством самостоятельного усвоения новых знаний и умений, включая организацию этого процесса [1].

Специфика современного мира состоит в том, что он меняется всё более быстрыми темпами. Каждые десять лет объём информации в мире удваивается. Поэтому знания, полученные людьми в школе, через некоторое время устаревают и нуждаются в коррекции, а результаты обучения не в виде конкретных знаний, а в виде умения учиться становятся сегодня всё более востребованными. Исходя из этого, ФГОС НОО определил в качестве главных результатов не предметные, а личностные и метапредметные – универсальные учебные действия: «Важнейшей задачей современной системы образования является формирование универсальных учебных действий, обеспечивающих школьникам умение учиться, способность к саморазвитию и самосовершенствованию». Всё это достигается путём сознательного, активного присвоения учащимися социального опыта. При этом знания, умения и навыки рассматриваются как производные от соответствующих видов целенаправленных действий, т.е. они формируются, применяются и сохраняются в тесной связи с активными действиями самих учащихся.

Реализация данной задачи может зависеть от многих обстоятельств, прежде всего от сознания педагогов, целесообразности и значимости овладения учащимися конкретными способами учебной деятельности, осознанием её целевой направленности. Как обобщенные действия – универсальные учебные действия открывают учащимся возможность широкой ориентации, как в различных предметных областях, так и в строении самой учебной деятельности, обеспечивая этапы усвоения учебного содержания и формирования психологических способностей учащегося. Универсальный характер учебных действий проявляется в том, что они носят *надпредметный, метапредметный характер*; обеспечивают целостность общекультурного, личностного и познавательного развития и саморазвития личности; обеспечивают преемственность всех ступеней образовательного процесса; лежат в основе организации и регуляции любой деятельности учащегося независимо от её специально-предметного содержания [3].

Сформированность УУД обеспечивает овладение школьниками ключевыми компетенциями, составляющими основу умения учиться. Своевременно сформированные УУД являются условием успешного овладения учебным материалом по различным предметам, а следовательно, средством повышения качества и эффективности обучения школьника в целом.

В связи с переходом на новые образовательные стандарты, миссия учителя начальной школы изменится. Теперь, цель учителя, формировать универсальные учебные действия, закладывать основы учебной деятельности, т.е. систему учебных и познавательных мотивов, умение реализовать учебные цели, планировать, контролировать, оценивать учебные действия и их результат.

Для реализации задач, сформулированных в ФГОС НОО, педагогу необходимо включать в учебно-воспитательный процесс эффективные педагогические технологии, прогрессивные методы и приемы, осуществлять личностно ориентированный подход в обучении и интеграцию с информационно-коммуникационными технологиями. Следовательно, без постоянного самообразования, без личной инициативы и творчества решить поставленные задачи будет достаточно сложно.

Литература:

1. Асмолов, А.Г., Бурменская, Г.В., Володарская, И.А. и др. Как проектировать универсальные учебные действия в начальной школе. От действия к мысли. Пособие для учителя. (Стандарты второго поколения) [Текст] / под. ред. А.Г. Асмолова. – М. Просвещение, 2010. – 152 с.
2. Водянский, А. Стандарты общего образования: стратегия и тактика нововведений [Текст] / А. Водянский // Нар. образование. - 2009. - № 7. - С. 30-33.
3. Горленко, Н.М. и др. «Структура УУД и условия их формирования» [Текст] - журнал «Народное образование» № 4/2012 г., с.153.
4. Демидова, М.Ю., Иванов, С.В. и др. Оценка достижения планируемых результатов в начальной школе. [Текст] / Система заданий. В 2 ч. Ч. 1. – М. Просвещение, 2010. – 215 с.
5. Шамова, Т.И. Федеральный образовательный стандарт общего образования второго поколения и перспективы развития системы управления образованием [Текст] / Т.Шамова // Управление образованием. - 2009. - № 3. - С. 19-24.

Компетентностный подход к управлению образовательным учреждением

О.В. Смоленцева (Россия, Екатеринбург)

Понятие «компетенция» появилось в США около 30 лет назад, когда у работодателей возникла потребность в приеме на работу квалифицированных специалистов для обеспечения большей эффективности производства. Компетенции стали практическим инструментом работодателей для оценки не только знаний, но и других составляющих, определяющих успех деятельности работника. Для западных специалистов компетенции - способности, возможности, ряд связанных, но различных наборов навыков, свойственных каждому индивиду, в котором сочетаются квалификация в строгом смысле этого слова, социальное поведение, способность работать в группе, инициативность и любовь к риску, то есть все те навыки, проявляемые в соответствующих ситуациях. Сегодня на Западе очень широко используется описание деятельности с позиции компетентностного подхода. Разработаны методики, опросники для формирования профиля компетенции под различные виды деятельности.

В России термин «компетенция» появился в последние 6 - 7 лет. Компетенции и связанные с ними технологии оценки в России существуют всего лет двадцать и появление их совпадает со становлением рыночной экономики в 1990-е годы. В это время появилась острая необходимость в специалистах, функциональные обязанности которых не вписывались в традиционную научную трактовку профессии. В конце прошлого столетия появилось много новых профессий и должностей, которых нельзя было найти в квалификационных справочниках. Реформирование российской экономики выдвинуло новые требования к профессиональным и личностным качествам работников. Увеличение умственного, творческого труда потребовало от сотрудников различных организаций новых знаний и умений. Сейчас успех компетенций, особенно коммерческий, налицо. Большинство крупных российских компаний внедрило или внедряет модель компетенций. Практически все консалтинговые фирмы оказывают услуги подобного рода, выстраивая с помощью модели компетенций не только систему оценки, но и всю модель управления персоналом организации. По опубликованным данным, 87% российских компаний имеют собственную модель компетенций (данные опроса 70 компаний в 2009 году). Необходимость компетентностного подхода, внедряемого в российское образование и на предприятиях, обусловлена общеевропейской и мировой тенденцией интеграции, глобализации мировой экономики. По словам аналитика А.Н. Афанасьева, начавшийся с Лиссабонской конвенции 1997 года «... Болонский процесс является сегодня точкой отсчета интеграции России в Европу».

Необходимость вхождения в него России отмечается в целом ряде документов Минобразования и науки РФ. Знакомство персонала многократно возросло, персонал стал стратегическим ресурсом.

В связи с этим перед кадровыми службами предприятий встала задача, заключающаяся в подборе компетентных работников. Очевидно, что в современном мире, идущем по пути глобализации, способность быстро адаптироваться к условиям международной конкуренции становится важнейшим фактором успешного и устойчивого развития страны в целом и организации в частности. Компетентностный подход становится основой, которая позволяет разработать систему, соединяющую требования бизнеса, управления персоналом и задачи современного образования.

В середине прошлого века никому не приходило в голову назвать школу предприятием. Сегодня – любое образовательное учреждение является полноценным предприятием со своим юридическим адресом, банковскими реквизитами, формой финансирования и спектром образовательных услуг. Следовательно, как любое предприятие, образовательное учреждение должно быть эффективным: содержать себя, развиваться, приносить доход. А значит, руководитель (он же – работодатель) должен эффективно этим предприятием (образовательным учреждением) управлять. Кто думает о будущем, тот совершенствует систему управления человеческим ресурсом. Школа сама по себе – очень консервативна, и большинство работающих сегодня учителей – консерваторы. Средний возраст работающих сегодня учителей стремится к пятидесяти годам (особенно на периферии), они росли, учились, становились профессионалами еще при социализме, с плановой экономикой и отсутствием креатива в образовании. Следовательно, они интуитивно будут сопротивляться (и сопротивляются) процессу модернизации и реформирования. Сопротивление персонала (учителей) снижает эффективность развития организации (образовательного учреждения). Человеческий ресурс является ключевым фактором. Значит, для обеспечения эффективности образовательного учреждения, работодатель должен обеспечить планирование человеческих ресурсов, формирование кадрового состава, оценку деятельности педагогического коллектива и обучение педагогов.

Чтобы приумножить – сначала нужно измерить, т.е. проанализировать качественный и количественный состав педагогов, оценить подколлектив с целью определения соответствия работников целям выполняемой работы. Необходимо оценить результаты деятельности педагогов, установить уровень достижения поставленной цели, выяснить, благодаря чему получен (или не получен) запланированный результат и определить ресурс, при помощи которого достигаются (или не достигаются) цели. Этим ресурсом и являются компетенции, которые необходимо освоить членам коллектива (работникам). Компетенции персонала – необходимый стратегический ресурс для достижения целей организации. Суть компетентностного подхода заключается в разработке и применении на практике моделей компетенций педагогов, их подборе и подготовке в соответствии с этими моделями. Использование компетенций при оценке педагога позволяет администрации анализировать не только результаты, достигнутые сотрудником за прошедший период, но и способы достижения таких результатов. Хорошо проработанные компетенции помогут упорядочить проведение аттестационных мероприятий; если же выбрана стандартная модель компетенций, не адаптированная к стратегическим целям и специфике образовательного учреждения, она не будет работать эффективно. Компетенции работников вне целей деятельности учреждения не имеют значения. А цели

учреждения, в свою очередь, выстраиваются исходя из интересов и потребностей клиентов учреждения.

Сама собой выстраивается логическая цепочка: чтобы эффективно управлять образовательным учреждением, руководитель должен знать потребности клиентов (родителей, общественности), четко сформулировать цели и задачи образовательного учреждения и под эти цели и задачи расписать компетенции своих сотрудников (педагогов). Наступила эпоха конкуренции в сфере образования. Сегодня никто не считает, что «все школы одинаковые». В условиях подушевого финансирования каждое образовательное учреждение пытается сохранить свой контингент обучающихся, создать все условия для удовлетворения всех запросов в сфере образовательных услуг и внеучебной деятельности. Каждое образовательное учреждение определяет свою миссию, выстраивает свою систему воспитательной работы так, чтобы привлечь, заинтересовать максимальное число обучающихся.

Компетентностный подход не противопоставляется традиционному, а делает его гуманистически направленным. Компетентностный подход предполагает изменение структуры управления и корректировку основных принципов школьного управления. Функции управления сводятся в конечном итоге к управлению ресурсами. Главным внутренним ресурсом является учитель. Поэтому и методическая работа, и управленческая деятельность должны быть направлены на формирование ключевых компетенций учителя. Новые технологии позволили выйти учителю за рамки школы. У учителей появилась возможность осознать значимость своей работы, своих достижений, а это одно из необходимых условий формирования компетентного ученика. Неуверенный в себе учитель не сформирует успешную личность.

Не требует доказательств утверждение, что облик современного образовательного учреждения определяют педагоги - профессионалы. Понятие «профессионал» и «компетенция» становятся ключевыми в развитии учреждения. В этой связи возникает ряд важнейших задач: описать требуемые компетенции; оценить сотрудников на предмет наличия и уровня сформированности необходимых компетенций; принять управленческое кадровое решение.

Для того чтобы оценить качество выполнения работы, прежде всего, должен быть задан стандарт. И стандартом может послужить разработанная модель компетенций для оцениваемой должности. Модель компетенций - это полный набор компетенций и индикаторов поведения, необходимых для успешного выполнения сотрудником его функций, проявляемых в соответствующих ситуациях и времени, для конкретной организации.

Эффективная модель компетенций должна быть ясной и легкой для понимания, описываться простым языком, иметь простую структуру. Большинство моделей могут быть описаны с помощью 10 - 12 индивидуальных компетенций. Чем больше компетенций содержит модель, тем труднее ее внедрить в корпоративную практику. По мнению экспертов, когда модель включает более 12 компетенций, становится трудно работать с конкретными компетенциями, поскольку различия между отдельными компетенциями в такой модели неумолимо малы. Модель компетенций состоит из кластеров (блоков) компетенций. Кластеры компетенций - набор тесно связанных между собой компетенций (обычно от трех до пяти в одной «связке»). Каждый кластер компетенций имеет уровни - набор родственных поведенческих индикаторов. Поведенческие индикаторы - это стандарты поведения, которые наблюдаются в действиях человека, обладающего конкретной компетенцией.

У современного педагога должны быть сформированы следующие компетенции: социальные, общепедагогиче-

ские, методические, конструктивно-профессиональные. Социальные компетенции: работа с людьми, достижение результатов, работа с информацией. Педагогические компетенции: работа с педагогической информацией, педагогическая работа с обучающимися, научно-педагогическая деятельность. Методические компетенции: работа с методической литературой, работа по обобщению собственного опыта, инновационная деятельность. Конструктивно-профессиональная компетенция заключается в личной исполнительской деятельности.

Модели компетенций используются руководителем образовательного учреждения:

- при подборе педагогических кадров - модель профессиональных компетенций является критерием отбора необходимых педагогов, что значительно экономит время и средства, затраченные на процесс поиска. Поиск и подбор становятся более конкретными и результативными, т.к. руководитель образовательного учреждения четко представляет, какой педагог ему нужен. Кроме набора новых сотрудников по формальным критериям (образование, знания, опыт работы) появляется возможность отбора претендентов по корпоративным критериям образовательного учреждения. В этом случае соответствие кандидата корпоративным и специальным компетенциям является важным условием успешности по сравнению с другими соискателями на должность.
- при обучении персонала - модель компетенций служит основанием для построения программы обучения, на основании модели оформляется запрос на обучение: компетенции служат критерием выбора чему и как обучать. Причем практика показывает, что воздействовать на профессиональные знания, опыт (т.е. компетентность) легче и проще, чем на компетенции. Достаточно отправить сотрудника на курсы переподготовки, повышения квалификации, где он сможет приобрести опыт и повысить свои профессиональные знания. Несмотря на сложность изменения внутренних установок поведения человека, воздействия на его мотивы, специалисты предлагают обучать персонал именно компетенциям.
- при аттестации - составляющие модели служат критерием оценки педагога: компетентностный подход позволяет определить, какую подготовку должен пройти сотрудник, претендующий на карьерный рост, чтобы структура его знаний и умений соответствовала его следующему карьерному шагу. Для этого в образовательном учреждении должны быть сформированы общая корпоративная система обучения и развития сотрудников, находящихся в резерве, которая включает мероприятия по развитию профессиональных и личностных качеств. (Раньше этим занимались органы управления образования.)
- при мотивации - модель компетенций определяет состав и структуру оплаты труда педагога: если в требования образовательного учреждения заложена модель компетенций, то необходимо определить связь между компетенциями и принципами вознаграждения, т.е. компетенции требуют определенного поведения на рабочем месте, а вознаграждение мотивирует это поведение.

Одной из составляющих компетентностного подхода является общественная оценка деятельности школы. Неслучайно образовательные учреждения стали публиковать результаты своей деятельности на школьном сайте.

Компетентный подход к управлению должен опираться на такой уровень знаний предмета управления и управленческий опыт, который позволяет принимать оптимальные управленческие решения.

Руководители образовательных учреждений используют компетенции для того, чтобы добиться согласованности деятельности своих специалистов; обмениваться информацией с педагогами; улучшать взаимодействия в группах; установить высокие стандарты качества и эффективности; оказать помощь педагогам в развитии своих компетенций, необходимых для успешной деятельности; уточнить ожидания от деятельности специалистов и т.д.

Владение компетенцией не является застывшим, законченным процессом. Требуется постоянное обновление имеющихся знаний и навыков и приобретение новых. Поддержание компетенций на требуемом уровне определяет необходимость управления ею.

Управлять компетенцией значит правильно выбрать форму воздействия на имеющиеся ресурсы для приведения их в соответствие с требованиями предъявляемого стандарта.

Как и у любого другого метода оценки персонала компетентный подход в управлении образовательным учреждением также имеет ряд своих достоинств и недостатков.

Для образовательного учреждения эти преимущества следующие:

1. Разработка единых стандартов описания эффективности работы способствует установлению взаимопонимания между педагогами разных образовательных областей и разных ступеней образования. Например, вырабатывается единое для всех понимание, что такое «эффективная работа» и что означает «командная работа».
2. Согласованность при оценке деятельности педагога: все эксперты одинаково понимают, что такое «ценные качества» работника, и знают, что необходимо оценить, а что можно проигнорировать.
3. Возможность определить сильные и слабые стороны каждого сотрудника и использовать эту информацию для планирования карьеры и развития.
4. Появляются основания для формирования кадрового резерва и планирования карьеры сотрудников.
5. Разрабатываются стандарты качества выполняемых работ.

Для педагогов эти преимущества другие:

1. Лучшее понимание того, что делает педагог и какие качества ему необходимы, а также какие требования к нему предъявляют.
2. Возможность получения обратной связи о своих сильных и слабых сторонах, общем потенциале и карьерных перспективах.

Существуют и недостатки метода оценки педагогических сотрудников на основе модели компетенций, которые сводятся к следующему:

1. Достаточно длительный и трудоемкий подготовительный процесс, включающий подготовку списка компетенций, формирование группы экспертов и их обучение.
2. Детальная оценка каждого критерия, уровня его выраженности - процесс достаточно трудоемкий и поэтому дорогой.
3. В формировании компетенций возможны и ошибки, связанные с разработкой пересекающихся компетенций.

Литература:

1. Вучкович-Стадник А.А. Оценка персонала: четкий алгоритм действий и качественные практические решения. — М.: Эксмо, 2008.
2. Силицына Ю.Д. Исследование оснащенности российского // SHL.ru: сайт компании SHL. http://www.shl.ru/files/hr_zone_conf/SHL_REsearch.pdf
3. Самоукина Н.В. Эффективная мотивация персонала при минимальных финансовых затратах. — М.: Вершина, 2006.

4. Лурье Е.В. Психологические тесты в оценке компетенций // Кадровик. Кадровый менеджмент. — 2009. — № 9. — С. 65–78.
5. Сергиенко С.К. Современные отечественные технологии оценки и развития управленческого персонала. — М.: Книжный мир, 2004.
6. Уиддет С., Холлифорд С. Руководство по компетенциям. Пер. с англ. М.: НРРО, 2003.
7. Баркер А. Алхимия инноваций. — М.: Вершина, 2003.
8. Кристенсен К.М., Рейнор М. Решение проблемы инноваций в бизнесе: Как создать растущий бизнес и успешно поддерживать его рост. — М.: Альпина, 2004.

Особенности функционирования и развития педагогического коллектива в условиях реализации компетентного подхода в образовании

С.Л. Фоменко (Россия, Екатеринбург)

E-mail: sfomenko2012@yandex.ru

Изменения, происходящие сегодня в экономике нашей страны, вхождение России в общеевропейское и мировое образовательное пространство требуют новых подходов к образовательной политике. В современных условиях понимание образования не сводится только к формированию систематизированных знаний, умений и навыков. Образование сегодня является процессом формирования компетентного специалиста, владеющего сформированными убеждениями, мировоззрением, идеалами, стремлениями, интересами, способностями, направленными на саморазвитие и самоактуализацию.

Как показывает И.А. Зимняя [2], необходимость введения компетентного подхода в систему российского образования обусловлена несколькими причинами: во-первых, общеевропейской, да и мировой тенденцией интеграции, глобализации мировой экономики и, как следствие, систем образования; во-вторых, сменой образовательной парадигмы, что в условиях глобализации мировой экономики проявляется в смещении акцентов с принципа адаптивности на принцип компетентности и опережающей профессиональной подготовки выпускников образовательных учреждений; в-третьих, необходимостью более полного учета системой образования запросов работодателей. При этом внедрение компетентного подхода обусловлено и соответствующими международными обязательствами, вытекающими из Болонской конвенции, отраженными в «Концепции модернизации российского образования до 2010 года».

Переход на компетентно-ориентированное образование является закономерным этапом модернизации системы образования, позволяющим разрешить существующие противоречия между требованиями к его качеству, предъявляемым государством, обществом, работодателями, а также формирующимися международными рынками труда и его актуальными образовательными результатами. Компетентно-ориентированное образование представляет собой реализованную в педагогической практике компетентностную модель образования, т. е. такой проект системы целеполагания, планирования, организации и оценки, в котором основным образовательным результатом выступают и ключевые компетентности учеников.

Цель компетентного образования не усвоение изолированных областей предметного знания (на уровне вербального воспроизведения), как это имеет место при традиционном обучении, а овладение ключевыми социокультурными функциями (компетенциями); содержание такого образования – особый вид культурного опыта (компетентностный опыт), предполагающий владение целостной ориентировочной основой деятельности и наивысшим (творческим) уровнем готовности к ее испол-

нению; в структуре основы компетентного исполнения деятельности лежит: личностное принятие данной сферы деятельности; целостный образ ее продукта и процесса его получения; набор апробированных в собственном опыте способов решения задач, входящих в структуру компетентности; опыт выполнения данной деятельности в проблемных условиях, требующих достраивания и развития ее ориентировочной основы; рефлексия и самоконтроль деятельности на основе ее критериев и собственных образцов; представление о психологических механизмах становления компетентного опыта, в основе которых актуализация психологических условий смыслообразования (Б.С. Братусь), «сдвига мотива на цели деятельности» (А.Н. Леонтьев), самоопределения в данной культурной сфере (Б.Д. Эльконин); процессуальный (методический) аспект данного вида образования – проектная деятельность по созданию социально ценного продукта, в котором синтезированы различные предметные знания; критерияльная база данного вида образования (критерии достижения результата и критерии качества процесса). В главе дается сравнительная характеристика компетентностного и традиционного предметно-знаниевого подходов в образовании, выявлены трудности в реализации компетентностной модели, во многом связанные с неопределенностью ее становления в научно-методическом плане. Наибольшую сложность при этом представляет переориентация организуемого учителями учебного процесса с усвоения знаний на овладение деятельностью и с переходом от моно к метапредметному обучению.

Компетентностный подход [3; с. 3–12] – это совокупность общих принципов определения целей образования, отбора содержания образования, организации образовательного процесса и оценки образовательных результатов. К числу таких принципов относятся следующие положения:

- смысл образования заключается в развитии у обучаемых способности самостоятельно решать проблемы в различных сферах и видах деятельности на основе использования социального опыта, элементом которого является и собственный опыт учащихся;
- содержание образования представляет собой дидактически адаптированный социальный опыт решения познавательных, мировоззренческих, нравственных, политических и иных проблем;
- смысл организации образовательного процесса заключается в создании условий для формирования у обучаемых опыта самостоятельного решения познавательных, коммуникативных, организационных, нравственных и иных проблем, составляющих содержание образования;
- оценка образовательных результатов основывается на анализе уровней владения соответствующими компетентностями, представленными в стандарте образования.

Модернизация Российского образования провозглашает компетентностный подход как одно из важных концептуальных положений обновления содержания образования. При этом подчеркивается, что в понятии компетентностного подхода заложена идеология интерпретации содержания образования, формируемого от результата.

Компетентностный подход дополняет традиционный рядом положений.

1. Не отрицая значения знаний, компетентностный подход показывает, что повышение уровня образованности в ряде случаев может быть достигнуто лишь при уменьшении объема знаний, который обязаны усвоить школьники. В связи с этим меняются цели школьного образования. Они предполагают наделение выпускников школы способностью решать проблемы, которые предыдущие поколения выпускников не решали: проблемы познавательные, аналитические, аксиологические; пробле-

мы, связанные с реализацией определенных социальных ролей; проблемы профессионального выбора и др.

2. При отборе содержания образования учитываются еще и компетенции, которые задают высший, обобщенный уровень умений и навыков учащегося.

3. Результат образования, помимо повышения уровня образованности, предполагает: расширение круга проблем, к решению которых подготовлены выпускники школы; подготовку к решению проблем в различных сферах деятельности (трудовой, социально-политической, культурно-досуговой, образовательной, семейно-бытовой и др.); подготовку к решению различных видов проблем (коммуникативных, информационных, организационных и др.); повышение сложности проблем, к решению которых подготовлены выпускники школы, в том числе обусловленной новизной проблем; расширение возможностей выбора эффективных способов решения проблем [3].

В современных социально-экономических условиях, конкуренции на рынке труда решающим фактором социальной защищенности и профессионального развития выпускников считается высокий уровень их профессиональной компетентности, поэтому его достижение становится главной задачей процесса обучения в образовательных учреждениях различного уровня. Необходимо отметить следующие тенденции развития образования. По мнению О.Е. Лебедева [197], одним очевидным фактом являются темпы развития общества – ускорение темпов, и это явление приводит к тому, что школа должна готовить своих выпускников к жизни, о которой сама школа мало знает.

Обобщение результатов социологических исследований позволяет выделить следующие наиболее общие требования к работнику, которые предъявляют современные работодатели:

- готовность к росту и саморазвитию;
- доминирование творческих, а не меркантильных мотивов;
- стремление самостоятельно создавать ситуации, в которых можно проявить инициативу;
- готовность брать ответственность на себя;
- тщательное изучение инструкции и правовых основ деятельности;
- аккуратность в работе с документами и с техникой;
- своевременность в выполнении договорных обязательств;
- продуктивность: умение вести сразу несколько проектов, ничего не делать наспех, тщательно прогнозировать последствия;
- мобильность – готовность к изменению профессиональных функций;
- готовность к длительным напряжениям и увеличенным нагрузкам;
- опыт решения проблем в группе, в условиях коллективных решений;
- опыт бесконфликтного решения проблем;
- умение планировать работу и прогнозировать ее результаты при разных вариантах выполнения, выбирать наилучший вариант;
- способность к рациональным, аргументированным, рефлексивным решениям с опорой на передовые идеи;
- инновационный стиль, бенчмаркинг-подход – ориентация на лучшие мировые образцы профессиональной деятельности;
- ориентация на конечный продукт, интересы заказчика и престиж фирмы.

Многие идеи компетентностного подхода в образовании появились в результате изучения ситуации на

рынке труда и в результате определения новых требований выпускнику школы. Десять лет тому назад был опубликован доклад специалистов Мирового банка о развитии российского образования. В докладе отмечались многие достоинства советской системы образования, но говорилось также о необходимости формирования системой образования такого качества, как профессиональный универсализм, как способность менять сферы деятельности, способы деятельности на достаточно высоком уровне.

Вторая группа факторов – это изменения в самой сфере образования, что выражается в противоречии между оценкой значимости учебной деятельности и внеучебной деятельности. Сложившаяся система аттестации педагогов и образовательных учреждений построена исключительно на оценке результатов только учебной деятельности, но очевидно, что многие образовательные результаты определяются во внеучебной сфере, определяются образом жизни, системой отношений, вовлеченностью в различные виды деятельности. Следовательно, возникает задача в нахождении иного подхода к оценке совместных усилий учителя и в этой сфере.

Изменение источников общего образования, когда изучение учебных предметов в школе – это не единственный источник современного общего образования. Такими источниками выступает дополнительное образование детей, самообразование, опыт социально-творческой деятельности. Все эти факторы, по мнению О.Е. Лебедева, определяют поиски нового, подхода к построению, прежде всего общего, школьного образования. Именно компетентностный подход может стать тем новым подходом в образовании к определению целей, отбору содержания, организации учебного процесса, выбору образовательных технологий и оценке результатов.

Признаками новизны компетентностного подхода как модели обучения являются:

1. Изменения в целях образования, в качестве которых выступает освоение не предметных знаний, а социокультурных видов деятельности.

2. В качестве основополагающего компонента содержания образования выступает не знаниевый, а компетентностный опыт – владение определенными видами деятельности на уровне компетентного исполнения.

3. Обучение приобретает деятельностный характер, акцент делается на обучение через практику, продуктивную работу учащихся в малых группах, выстраивание индивидуальных учебных траекторий, используется интегрированное метапредметное содержание, обеспечивается развитие самостоятельности учащихся и личной ответственности за принятие решений.

4. В основе отбора и конструирования методов обучения лежит создание ситуаций (системы условий) развития соответствующих компетенций и социокультурных функций у учащихся.

5. Оценка результатов обучения ориентируется на уровень развития конкретной компетенции. В процедуру оценивания включается рефлексия, сбор портфеля доказательств, наблюдение за деятельностью учащихся [1].

6. Разработка надпредметных программ (модулей) нацелена на освоение соответствующей компетенции.

Компетентностная модель образования рассматривается в современных документах как один из важных функциональных инструментов социально-образовательной среды. Другими словами, компетентностная модель это своего рода инструмент социального диалога школы с окружающим миром, как средство постоянного сотрудничества и взаимного доверия, в рамках образовательного пространства. Согласно глоссарию ЮНЕСКО, под термином «образование, основанное на компетентности» понимается образование, базирующее-

ся на описании, изучении и демонстрировании знаний, навыков, поведения и отношений, требуемых для какой-либо определенной роли, профессии или карьеры.

Компетентностная модель образования предполагает ориентацию на базовые цели и направления образования, а именно обучаемость, самоопределение, самоактуализацию, социализацию и развитие индивидуальности. Проектирование компетентностной модели образования потребовало разработки специальной методологической основы – *компетентностного подхода* в исследовании систем образования. В.В. Сериков выделяет четыре функции этого подхода как методологического принципа. Это, соответственно, функции:

- *методологического регулятива* построения и переноса в содержание образования моделей эффективного выполнения человеком социокультурных и профессиональных функций;

- *теоретической основы* построения компетентностно-ориентированного содержания образования;

- *системы проектных технологий*, обеспечивающих формирование компетенций – ключевых, базовых, специальных, отвечающих требованиям образовательного стандарта;

- *критериальной базы для оценки* эффективности и управления качеством образования [5].

В публикациях зарубежных и отечественных авторов (Дж. Равен, В. Гутмахер, К. Скала, В.А. Болотов, В.В. Сериков, И.А. Зимняя, В.В. Краевский, А.В. Хуторской, В. Байденко, П.В. Беспалов, А.К. Маркова, Ю.Г. Татур и др.) «концептуальные координаты» компетентностного подхода обозначены достаточно отчетливо, заявлена главная его интенция – усилить практическую ориентацию образования, выйдя за пределы ограничений «зуновского» образовательного пространства. Теперь, если судить по соответствующим публикациям, наступает новый этап: компетентностный подход переходит из стадии самоопределения в стадию реализации, когда заявленные им общие принципы и методологические установки должны подтвердить себя в различных прикладных разработках.

Формирование компетенций происходит средствами соответствующего содержания и технологий образования. В итоге у ученика развиваются способности и появляются возможности решать в повседневной жизни реальные проблемы – от бытовых, до производственных и социальных. В данном контексте, компетенции выступают как обобщенные способы действий, обеспечивающие продуктивное выполнение деятельности. Другими словами, компетенции это способности человека реализовывать на практике свою компетентность. *Компетентный человек* – это человек, обладающий достаточными навыками, знаниями и возможностями в определенной области. *Компетенции* представляют комбинацию характеристик – знаний и их применения, навыков, обязанностей и позиций и используются для описания уровня или степени, в которых обучающийся может продемонстрировать их.

В связи с этим важным аспектом развития компетентностного подхода в образовании, становится процесс идентификации компетенций, определение их состава. Модели компетенций должны быть по своей природе гибкими к неизбежным изменениям. Общая структура компетенций может быть охарактеризована как комплекс статических и динамических характеристик. Таким образом, понятия компетенций и компетентностей значительно шире понятий знаний, умений, навыков, т. к. включают направленность личности (мотивацию, ценностные ориентации и т. п.), ее способности преодолевать стереотипы, чувствовать проблемы, проявлять проницательность, гибкость мышления, характер, самостоятельность, целеустремленность, волевые качества.

Введение понятия образовательных компетенций (образовательная компетенция – это совокупность смысловых ориентаций, знаний, умений, навыков и опыта деятельности ученика по отношению к определенному кругу познаваемых объектов реальной действительности, необходимых для образования и в дальнейшем для осуществления личностно и социально-значимой продуктивной деятельности (В.В. Сериков, А.В. Хуторской)). Данные компетенции входят в нормативную и практическую составляющую содержания образования, и владение ими позволяет ученику эффективно решать задачи собственного образования. С точки зрения требований к уровню подготовки выпускников, образовательные компетенции представляют собой интегральные характеристики качества подготовки учащихся, связанные с их способностью к усвоению и целевому осмысленному применению комплекса знаний, умений и способов деятельности в отношении определенного междисциплинарного круга вопросов и задач.

Исходя из вышеизложенного, можно сделать вывод о том, что компетентностный подход в образовании не отрицает академического, а углубляет, расширяет и дополняет его. Компетентностный подход, будучи ориентированным, прежде всего на новое видение целей, содержания, технологий и оценки результатов образования, предъявляет свои требования и к организационным аспектам образовательного процесса: способам образования педагогической деятельности. Главное – это проектирование и реализация таких технологий обучения, которые создавали бы ситуации включения учащихся в разные виды деятельности (общение, решение проблем, дискуссии, диспуты, проектную и исследовательскую виды деятельности), ведущие их, в конечном счете, к освоению компетентностей.

Школа всегда стремилась реагировать на изменения в обществе, изменения в социальных требованиях к образованию. Такая реакция выражалась, прежде всего, в изменениях учебных программ, включении в учебный план новых учебных дисциплин. Все эти изменения характеризуют экстенсивный путь развития школы, за счет увеличения объема изучаемого материала. А это – тупиковый путь, ибо ресурсы времени, которое выделяется на освоение учащимися школьной программы, весьма ограничены. Кроме того, сегодня понятно, что невозможно достичь нового качества образования только лишь путем увеличения объема знаний и даже изменения содержания знаний по отдельным учебным дисциплинам. Необходимо использовать другой путь – изменение характера связей и отношений между учебными дисциплинами, которые определяются содержанием целей общего образования, соотношением общих целей школьного образования и целей изучения учебных дисциплин. По мнению О.Е. Лебедева, различия в подходах к определению целей школьного образования заключается в понимании сущности ожидаемого результата. При традиционном подходе под образовательными целями понимаются новообразования, которые формируются у школьников. Цели обычно формулируются в терминах, которые описывают эти новообразования: ученики должны освоить какие-то понятия, сведения, правила, умения, у них необходимо сформировать такие-то взгляды, качества и т. д. Такой подход к постановке образовательных целей, по мнению О.Е. Лебедева, достаточно продуктивен, особенно по сравнению с распространенной практикой отождествления педагогических целей и педагогических задач, когда цели формулируются в терминах, описывающих действия учителя (раскрыть, объяснить, рассказать и т. д.). Однако определение образовательных целей через описание личностно-деятельностных новообразований учащихся вступает в противоречие с новыми социальными ожиданиями в сфе-

ре образования. Традиционный подход к определению целей образования ориентирует на сохранение экстенсивного пути развития школы. С позиций компетентностного подхода уровень образованности определяется способностью решать проблемы различной сложности на основе имеющихся знаний. При таком подходе цели образования описываются в терминах, отражающих новые возможности обучающихся, рост их личностного потенциала.

Под компетентностью чаще понимается интегральное качество личности, проявляющееся в общей способности и готовности ее деятельности, основанной на знаниях и опыте, которые приобретены в процессе обучения и социализации и ориентированы на самостоятельное и успешное участие в деятельности. В структуре компетентности, считает В.В. Сериков, если обобщить ее многообразные модели, можно выделить:

1) нахождение и личностное принятие индивидуальной некоторой сферы бытия как своей собственной, в которой он мастер, хозяин, уверенный в своих силах человек;

2) ориентировочную основу деятельности, построенной на образе создаваемого продукта и логики (законов) его создания. Почему на образе, а не на понятии? Потому что понятие – это теоретическая абстракция. Оно позволяет объяснять явление. А воссоздать его можно только, обретя образ действия (по П.Я. Гальперину), который вытекает из опыта;

3) набор апробированных в собственном опыте (ставших привычными!) способов решения задач, входящих в структуру компетенции (мыслительных, организационных, коммуникативных, информационных, самоорганизующих и др.);

4) опыт выполнения этой деятельности в проблемных условиях (при неполноте задания условий задачи, дефиците информации и времени, невыявленности причинно-следственных связей и характеристик ситуации, непригодности известных вариантов решения);

5) наконец, компетентный человек постоянно находится в состоянии рефлексии и самоконтроля своих действий, используя в числе и на уровне подсознания образцы и критерии эффективности [6].

Общеобразовательная школа не в состоянии сформировать уровень компетентности учеников, достаточный для эффективного решения проблем во всех сферах деятельности и во всех конкретных ситуациях, тем более в условиях быстро меняющегося общества, в котором появляются новые сферы деятельности, и новые ситуации. Таким образом, с позиций компетентностного подхода основным непосредственным результатом образовательной деятельности школы становится формирование ключевых компетентностей.

Под ключевыми компетентностями применительно к школьному образованию, мы будем понимать способность учащихся самостоятельно действовать в ситуации неопределенности при решении актуальных для них проблем. Ключевые (базовые, универсальные) компетентности многофункциональны, надпредметны и многомерны. Овладение ими позволяет решать самые различные проблемы в повседневной, профессиональной, социальной жизни. Ключевые компетентности основываются на свойствах человека и проявляются в определенных способах поведения, которые опираются на его психологические качества, включают широкий практический контекст с высокой степенью универсальности.

Компетентностная модель образования изменяет и его содержание, которое представляет собой дидактически адаптированный социальный опыт решения проблем: обеспечение фундаментальных знаний на основе интеграции и взаимопроникновения предметов; освоение различных видов деятельности; развитие у обучающихся спо-

способностей самостоятельно решать проблемы на основе полученных знаний, умений, навыков и социального опыта. Главным путем изменения содержания образования является интенсивный путь, который предусматривает сопряжение программ, модульное обучение, дифференцированное образование, интерактивные формы обучения. Конечными результатами реализации компетентностной модели образования являются: формирование ключевых компетентностей, личностный рост обучающихся, педагогических и руководящих работников; обеспечение качественного образования.

С позиций компетентностного подхода определение целей предмета должно предшествовать отбору его содержания: сначала надо выяснить, для чего нужен данный учебный предмет, а затем уже отбирать содержание, освоение которого позволит получить желаемые результаты. При этом необходимо учитывать, что какие-то результаты могут быть получены лишь при взаимодействии учебного предмета с другими учебными дисциплинами, а каких-то результатов можно достичь только в рамках предмета и их невозможно (или трудно) получить за счет изучения других предметов.

Первая группа целей предмета может быть охарактеризована как цели-*интенции*, иначе говоря, как цели, определяющие направление движения, но не как цели, определяющие результат, достижение которого гарантируется изучением предмета. Это цели формирования ценностных ориентации, мировоззренческих установок, развития интересов, формирования потребностей и достижения других личностных результатов, которые зависят от множества различных факторов, в том числе и «вне-школьных».

Вторая группа целей предмета включает цели, описывающие «станцию назначения», те *результаты*, достижение которых школа может гарантировать (естественно, при определенной познавательной активности самого ученика и ряда других условий). В составе этой группы можно выделить четыре вида целей:

- цели, моделирующие метапредметные результаты, которых можно достичь при взаимодействии ряда предметов (например, формирование общеучебных умений и навыков, коммуникативных и других ключевых навыков, некоторых функциональных навыков);
- цели, определяющие метапредметные результаты, которых можно достичь в рамках предмета, но можно использовать при изучении других предметов или в иных видах деятельности (например, формирование читателя как цель изучения литературы);
- цели, ориентированные на усвоение знаний и умений, обеспечивающих общекультурную компетентность учащихся, их способность разбираться в определённых проблемах и объяснять определённые явления действительности;
- цели, ориентированные на усвоение знаний и умений, имеющих опорное значение для профессионального образования определённого профиля.

Второй вид целей, моделирующих метапредметные результаты, это цели, достижение которых становится основным смыслом изучения предмета. Так, основным смыслом изучения школьного курса биологии может быть развитие у школьников способности наблюдать, систематизировать, классифицировать, химии – способности экспериментировать, выдвигать и проверять гипотезы, географии – системно анализировать явления действительности и т. п. Возможно различное понимание таких смыслов, но, в любом случае, их важно выделить, ибо они и будут определять место учебного предмета в системе общего образования, возможность его включения в процесс формирования основных компетентностей.

При традиционном подходе программы по предметам разрабатываются независимо друг от друга. Связи между ними представлены в лучшем случае на уровне выделения общих понятий. С позиций компетентностного подхода программы по отдельным учебным дисциплинам должны рассматриваться как элементы образовательной программы школы, следовательно, необходимы изменения в предметных программах. Действующие учебные программы определяют главным образом последовательность изучения определенного содержания, меру конкретизации этого содержания. Они ориентируют на достижение в первую очередь «объемных» образовательных результатов – на усвоение определенного объема знаний.

При разработке учебных программ по предметам неизбежно возникает необходимость ответить на два вопроса, по какому критерию должен осуществляться отбор учебного материала в программе и в каких познавательных единицах должно быть описано в ней содержание предмета. При ответе на первый вопрос исходят в большинстве случаев из того, что содержание предмета должно соответствовать содержанию базовой науки, поскольку большинство школьных предметов рассматриваются как основы наук – физики, истории, математики. Если есть такие области научных знаний, как атомная физика или молекулярная физика, то и в школьном курсе физики должны быть такие разделы. Если в состав лингвистики входит фонетика, то и в школьном курсе русского языка должен быть раздел «Фонетика». Такой подход порождает трудно решаемую проблему оптимизации объема учебного материала. При попытках сократить этот объем выясняется, что, с точки зрения специалистов по базовой науке, изъять из программы ничего нельзя, так как будет нарушен принцип соответствия содержания предмета базовой науке. Нет сомнений в том, что дети должны получать в школе научные знания. Но это не означает, что школьный предмет должен представлять собой уменьшенную копию той или иной науки.

С позиций компетентностного подхода содержание учебного предмета должно определяться, исходя из логики познавательной деятельности. Уже сейчас в зарубежной образовательной практике в качестве основной познавательной единицы при построении учебной программы рассматривается уровень усвоения школьниками учебного материала.

Образовательные цели могут стать значимым фактором результативности образовательной деятельности, если они будут моделировать результаты, соответствующие ожиданиям, как педагогов, так и учащихся. Компетентностный подход к определению целей школьного образования дает возможность согласовать ожидания учителей и обучаемых. Определение целей школьного образования с позиций компетентностного подхода означает описание возможностей, которые могут приобрести школьники в результате образовательной деятельности.

Компетентностный подход в определении целей школьного образования соответствует и объективным потребностям учащихся. Учителю предстоит переосмыслить цели изучения учебных дисциплин, поскольку традиционные цели значительно изменятся. Если при традиционном подходе в структуре целей учебного предмета выделяют компоненты: усвоение знаний, выработка умений и навыков; формирование отношений; развитие творческих способностей (последний компонент присутствует не всегда), то компетентностный подход ведет к построению учебной программы как программы развития познавательной самостоятельности школьников. При этом такой подход предполагает индивидуализацию образовательных маршрутов: на одном и том же этапе обучения при освоении одного и того же содержания разные ученики могут выйти на разные уровни усвоения материала,

причем любой из этих уровней имеет практическое значение. Существует еще одна особенность компетентностного подхода к составлению учебных программ, поскольку учителю придется разрабатывать не программу по истории, географии или биологии, а программу исторического, географического или биологического образования, как уже отмечалось, образовательные результаты в школе достигаются за счет различных видов деятельности. Если говорить, например, о программе школьного исторического образования, то в ней желательно предусмотреть вклад в историческое образование различных учебных предметов, определить и возможности дополнительного образования, самообразования, социально-творческой деятельности. Необходимо отметить, что компетентностный подход вступает в противоречие со многими сложившимися в системе образования стереотипами, существующими критериями оценки деятельности учащихся, педагогической деятельности учителя и всего педагогического коллектива в целом, работы школьной администрации

Что нового появится в обучающей деятельности педагога, поставившего своей целью достижение уровня компетентности в подготовке учащихся? Можно предположить, что от учителя потребуются:

- 1) выявление признаков ожидаемого уровня компетентности в подготовке учащихся;
- 2) определение необходимого и достаточного набора задач-ситуаций, последовательность которых выстроена в направлении возрастания полноты, проблемности, конкретности, новизны, практичности, межпредметности, креативности, ценностно-смысловой рефлексии и самооценки, необходимости сочетания фундаментального и прикладного знания;
- 3) введение задач-ситуаций различных типов и уровней;
- 4) разработка и применение алгоритмов и эвристических схем, организующих освоение учащимися социокультурных видов деятельности;
- 5) сопровождение учащихся в процессе создания ими конкретного продукта как итога проектной деятельности [4, с. 23–24].

Исходя из вышеизложенного, можно определить основные группы задач, стоящих перед педагогическими коллективами в условиях реализации компетентностной модели образования;

- 1 группа задач – выстраивать индивидуальные маршруты учащихся в соответствии с индивидуальной картиной развития его сферы компетентностей.
- 2 группа задач – создавать условия (последовательность образовательных ситуаций) для формирования ключевых компетентностей обучающихся.
- 3 группа задач – взаимодействовать с другими субъектами образовательного процесса при разработке метапредметных учебных задач и учебно-исследовательских проектов.
- 4 группа задач – создавать и использовать образовательную среду, задающую условия и образцы учебной деятельности и творческого саморазвития.
- 5 группа задач – проектировать и осуществлять собственное профессиональное самообразование и развитие.

Указанные ориентиры осуществления педагогической деятельности были использованы нами в качестве содержания методического (корпоративного) обучения учителей и управленческой поддержки развития педагогического коллектива в школе.

Таким образом, реализация в системе современного образования компетентностного подхода, решение новых образовательных задач, требует от педагогических коллективов иного уровня профессионализма, более высокого, понимание значимости коллективного решения

задач, ответственности всего коллектива за полученные результаты. В процессе освоения педагогами содержания компетентностного образования педагогическому коллективу предстоит овладеть новым типом коллективной деятельности, а самому стать субъектом этой деятельности.

Литература:

1. Абульханова-Славская, К. А. Развитие личности в процессе жизнедеятельности [Текст] / К. А. Абульханова-Славская // Психология формирования и развития личности / отв. ред. Л. И. Анцыферова. – М., 1998. – С. 19–44.
2. Зимняя, И. А. Ключевые компетенции – новая парадигма результата образования [Текст] / И. А. Зимняя // Высшее образование сегодня. – 2003. – № 5. – С. 34–42.
3. Лебедев, О. Е. Компетентностный подход в образовании [Текст] / О. Е. Лебедев // Школьные технологии. – 2004. – № 5. – С. 3–12.
4. Селевко, Г. Компетенции и их классификация [Текст] / Г. Селевко // Народное образование. – 2004. – № 4. – С. 138–142.
5. Сериков, В. В. Обучение как вид педагогической деятельности [Текст] / В. В. Сериков. – М.: Академия, 2008. – 256 с.
6. Сериков В. В. Образование и личность. Теория и практика проектирования педагогических систем [Текст] / В. В. Сериков. – М.: Логос, 1999. – 231 с.
7. Хуторской, А. В. Ключевые компетенции и образовательные стандарты [Электронный ресурс] / А. В. Хуторской // Эйдос. – 2002. – 23 апр. – Режим доступа <http://eidos.ru/journal/2002/0423.htm>.

Компетентностная модель выпускника средней общеобразовательной школы Свердловской области

А.Е. Битнер (Россия, Нижний Тагил)

e-mail: anna.bbitner@mail.ru

А.В. Шutow (Россия, Нижний Тагил)

e-mail: sir.shutow@yandex.ru

Образование сегодня стало рассматриваться как один из стратегических ресурсов развития страны. Данная тенденция отражает не только национальные приоритеты, но и общемировую направленность образовательных систем.

Нельзя не признавать и изменяющиеся, возрастающие запросы общества к качеству образования.

Современный социальный заказ в сфере образования требует от школы создать условия для более осознанного и качественного самоопределения обучающихся, адаптировать систему образования к рынку труда, преодолеть отставание российских школьников от уровня обученности учащихся развитых стран, особенно в сфере профильного обучения.

Современное общество ожидает от школы создания условий для формирования у ребенка способности нести личную ответственность за собственное благополучие и благополучие общества, обеспечить социальную мобильность и адаптацию к различным условиям жизни.

Применительно к школе эта цель образования конкретизируется в необходимости формирования у обучающихся ответственного выбора собственной индивидуальной образовательной траектории. Обеспечение условий для формирования у школьников самостоятельности, активности, мобильности, оперативности знаний возможно только в условиях реализации компетентностно-ориентированного образования.

Компетентностный подход в современном российском образовании представляет собой ряд проблем, которые, формально не затрагивая сущность и структуру, очевидным образом влияют на возможности его применения. Среди них:

1. проблема учебника, в том числе, возможностей их адаптации в условиях современных гуманистических идей и тенденций в образовании;

2. проблема нового федерального государственного стандарта, его концепции, модели и возможностей непротиворечивого определения его содержания и функций в условиях российского образования;

3. проблема квалификации преподавателей и их профессиональной адекватности не только вновь разрабатываемому компетентностному подходу, но и гораздо более традиционным представлениям о профессионально-педагогической деятельности;

4. проблема противоречивости различных идей и представлений, бытующих в современном образовании буквально по всем поводам;

5. проблема внутренней противоречивости наиболее популярных направлений модернизации, в том числе: идеи профилизации старшей школы и, одновременно, перехода к приему ЕГЭ и ГИА по всем предметам, развития школьного самоуправления и централизации системы финансирования образования.⁷⁸

Таким образом, обсуждение компетентностного подхода, безотносительно специфических представлений и интерпретаций, погружено в особый культурно-образовательный контекст, заданный следующими тенденциями российского образования в последнее десятилетие:

- утрата единства и определенности образовательных систем, формирование рынка труда и связанного с ним рынка образовательных услуг;
- вариативность и альтернативность образовательных программ, возрастание конкуренции и коммерческого фактора в деятельности образовательной системы;
- изменение функции государства в образовании: от тотального контроля и планирования - к общей правовой регуляции возникающих в образовании отношений;
- перспективы интеграции российского образования и российской экономики, в целом, в международную (в частности, европейскую) систему разделения труда.

Компетентностный подход востребован постольку, поскольку современное образование требует существенной модернизации, не осуществление этого процесса рискует оказаться очередной кампанией среди многолетних попыток безуспешного реформирования образования на основании внедрения современных педагогических идей и концепций.

Образование, рассматриваемое государством и обществом как основа сохранения, передачи и умножения интеллектуального потенциала, нравственного, физического и психического здоровья нации, неотъемлемо от воспитания национального самосознания. Одной из ключевых сфер, от которой зависит становление национального самосознания подрастающего поколения, является современная школа.

Нынешнее поколение – продукт безнациональной школы, утратившей исторические, культурные, духовные ориентиры своего развития, не отвечающей социально-экономическим запросам и интересам России. Образование в ней подменяется технологией обучения, цели и задачи направлены на формирование человека с односторонним рационально-интеллектуальным развитием, обладающим прагматическим мышлением, но являющимся бесформенным в духовно-душевном плане. Школа далеко не в полной мере приобщает своих воспитанников к глу-

бинам отечественной истории, культуре родной страны, родному языку, к великой русской литературе, географии России. Важным недостатком является и дислокация школьных программ, в которых мало места уделяется материалам, связанным с локальными особенностями природы, культуры, экономики той местности, где живут учащиеся.

Проблема качества образования волнует разные категории социальных слоев общества, точки зрения которых, на результаты образования не всегда совпадают между собой. Школа не может выполнить требования всех социальных заказчиков.

В первую очередь нужно определить миссию, предназначение школы, объявить потенциально возможные результаты образования, включающие получение обязательного базового основного общего и полного общего образования с углубленным изучением русской культуры, направленное на формирование духовно богатой, свободной личности, гражданина России.

Своеобразие целей и задач, стоящих перед современной школой, «моделирование желаемого, достойного уровня качества образования», потребует создать научно-обоснованную модель выпускника, как системообразующий компонент целей школы по формированию духовно богатой, свободной личности, гражданина России, обладающей сформированным чувством национального самосознания.

Модель (от латинского *modulus* – некоторая мера, образец) в широком смысле слова – любой образ (мысленный или условный): изображение, описание, схема) какого-либо объекта, процесса или явления.

Модель выпускника создает четкое представление об исходных задачах современной школы, служит ориентиром при определении национально ориентированного компонента содержания общего среднего образования, корректировке школьных программ, создании новых русско-ориентированных предметов, преподавании различных дисциплин, отражает национально-общественный идеал с учетом исторического, социального, экономического и культурного развития области, учитывает возможности школы и реальной личности в достижении этого идеала.

Модель личности выпускника представляет собой систему основных ценностных параметров, характеризующих качество образования и применяемых в качестве школьных норм образованности и воспитанности.

Необходимость создания модели выпускника современной школы вытекает из следующих условий:

1. Уровень образования в мире непрерывно растет. Чтобы соответствовать международным стандартам, выпускник современной школы должен быть интеллектуально и духовно развит, готов к продолжению образования, способен к самореализации, самоопределению, самосовершенствованию. Поэтому при создании модели необходим анализ, прогнозирование развития образования в Свердловской области, стране, мире.

2. Важнейшей задачей современной школы является воспитание национального самосознания, в связи с этим должны быть зафиксированы подлинные национальные ценности русского народа.

3. Каждая школа в своей работе ориентируется на государственный, социальный заказ, но необходимо учитывать требования области и окружающего социума.

4. Педагогическое творчество в части обновления содержания образования каждой школы требует осмысления школьной модели выпускника с целью прогнозирования результатов своей деятельности.

5. Только при наличии единой согласованной, коллективно разработанной модели может осуществляться системное управление деятельностью педагогического

⁷⁸ Виноградова Н.Ф. Модернизация начального образования и проблемы целеполагания / Доклады 4-й Всероссийской дистанционной августовской педагогической конференции "Обновление российской школы" (26 августа - 10 сентября 2002 г.). - <http://www.eidos.ru/conf/>

коллектива и коллектива учащихся, планирование, организация, подведение итогов педагогической деятельности.

6. Модель служит ориентиром, как для учителя-предметника, так и для классного руководителя при выборе форм и методов обучения и воспитания, промежуточной, итоговой аттестации, диагностики развития личности учащихся.

7. Без модели трудно оказывать действенную помощь семье в воспитании детей, без нее неопределенными становятся ориентиры самообразования и самовоспитания старшеклассников.

8. Модель обеспечивает защиту учащихся от некачественного обучения, а педагогических работников – от необъективной оценки их труда.

9. При организации экспериментальной работы школы модель является целью и ориентиром непрерывного отслеживания результативности эксперимента.⁷⁹

Моделирование – это построение модели и ее дальнейшее использование. Моделирование образа выпускника – социальное моделирование, определяющее показатели развития личности выпускника на основе федерального и национально-регионального стандартов образования.

Теоретико-методологические основы определяют систему идей и принципов, необходимых для прогнозирования основных личностных качеств, которыми XXI века, раскрывают методику создания модели выпускника современной школы.

Основополагающие идеи определяются условиями жизни; потребностями, задачами, стоящими перед современным развивающимся обществом и личностью; ныне существующими обобщенными представлениями о полноценной жизнедеятельности современного российского гражданина и о необходимом для этого духовном и материальном его потенциале; сегодняшним состоянием и реальными возможностями системы народного образования, образовательного учреждения и общества в целом.

Нормативно-правовой базой создания модели выпускника школы являются: Конституция Российской Федерации; Закон Российской Федерации «Об образовании»; Концепция федеральных компонентов государственных образовательных стандартов начального общего, основного общего и среднего (полного) общего образования.⁸⁰

В основу построения модели положены следующие исходные идеи:

- государственные интересы России требуют воспитания гармонически развитой личности гражданина страны, высокообразованной, духовно и физически здоровой, обладающей лучшими качествами русского человека;
- гармоническое развитие личности должно гарантироваться идеологическим, юридическим, экономическим и материальным обеспечением, поддержкой духовной сферы жизни школы и общества;
- интеграция общего, особенного и частного, как общечеловеческого, национального и личностного, позволит воспитать выпускника, дифференцированно сознающего себя, свой народ и свою культуру как ценность в общечеловеческом контексте;
- обобщение исторического и современного опыта, лучших образцов воспитания российских и зарубежных

школ сочетается с учетом семейных, национальных, религиозно-этнических традиций.

Насущной задачей современного времени является утверждение необходимости гармонии общественных и личных интересов, воспитание патриотизма, уважительного отношения ко всем странам и народам, причастности к общечеловеческому делу в пределах страны и мира. России нужен человек, одухотворенный идеалами добра, сознательно и активно не принимающий разрушительных идей и способный им противостоять. Необходимо возрождение добрых семейных, национальных, религиозно-этнических традиций, основ человеческой нравственности, начиная от почтения к родителям и заканчивая сознанием глубокой ответственности перед Родиной. Без этого невозможно гармоническое общественное развитие и становится под угрозу само существование современной цивилизации.

Смешение понятий грамотности и культуры, широко распространенное в значительной части общества, привело к опасной путанице понятий образованности и культуры. Низкий культурный уровень населения – едва ли не основная причина всех неудач и несчастий, обрушившихся на нашу страну: от экологических катастроф и национальных конфликтов до негативных явлений социального поведения.

Обществу нужен не просто исполнитель, но человек, способный к самообразованию, к самостоятельному приобретению новой информации, ориентированный на творческий подход к делу, обладающий высокой культурой мышления, способный принимать верные решения, стремящийся к совершенствованию окружающего мира.

Ребенок, чтобы стать личностью, должен пройти путь от восприятия (на начальной ступени обучения) до потребности действия (на старшей ступени).

Наиболее обобщенно образы выпускников начальной и средней школы сформулированы следующим образом:

Образ выпускника начальной школы – «Выпускник начальной школы обладает лучшими качествами русского человека, такими, как любовь к Родине, доброта, внимание к окружающим людям, честность, отзывчивость, трудолюбие, уважительное отношение к старшим. Активно участвует в жизни класса и школы, умеет организовать свое время, управляет своим поведением и чувствами, заботится об укреплении своего здоровья. Проявляет познавательный интерес к окружающему миру истории, культуре своей Родины, обладает связной, свободной правильной речью, знания, умения и навыки соответствуют требованиям учебных стандартов».

Образ выпускника средней школы – «Человек, преданный России, деятельный патриот, оберегающий и охраняющий свою Родину, ее историю и культуру, соединивший в своем сознании идею личного блага с благом государственным. Духовно богатая, творческая, свободная личность обладающая лучшими чертами русского характера, стремящаяся к физическому и нравственному совершенству. Человек образованный, обладающий культурой ума, готовый к самообразованию, самоопределению и самореализации во взрослой жизни».⁸¹

Формирование личности не является следствием лишь школьного обучения и воспитания, оно зависит от генетических предпосылок и воздействия дошкольного времени, воспитания в семье, «давления» окружающих, произвольного и непроизвольного влияния средств массовой информации, а также самовоспитания, стимулируемо-

79 Капинос В.И. Речеведческие понятия, как лингвистическая основа совершенствования коммуникативной компетенции учащихся / Доклады 4-й Всероссийской дистанционной августовской педагогической конференции "Обновление российской школы" (26 августа - 10 сентября 2002 г.). <http://www.eidos.ru/conf/>

80 Хуторской А.В. Ключевые компетенции и образовательные стандарты // Интернет-журнал "Эйдос". - 2002. - 23 апреля. <http://www.eidos.ru/journal/2002/0423.htm>. - В надзаг: Центр дистанционного образования "Эйдос", e-mail: list@eidos.ru.

81 Краевский В.В. О культурологическом и компетентностном подходах к формированию содержания образования / Доклады 4-й Всероссийской дистанционной августовской педагогической конференции "Обновление российской школы" (26 августа - 10 сентября 2002 г.). - <http://www.eidos.ru/conf/>

го появлением у человека определенного плана на будущее, известного жизненного идеала, чему школа должна всемерно способствовать.

Таким образом, модель выпускника рассматривается как стандарт, соединивший представления педагогов, учащихся и родителей о наиболее значимых качествах человека, как основные критерии для отслеживания всей экспериментальной деятельности. Рассматривая модель как своеобразный образовательный стандарт, мы обращаемся к критериям, позволяющим осуществить анализ и замеры качества личности выпускника, устанавливаем характеристики, необходимые и достаточные для того, чтобы «явление функционировало и развивалось по определенному типу, то есть находилось на уровне "качественной определенности"». При многообразии условий, определяющих содержание общего среднего образования, в структуре модели выпускника находит выражение и национально-ориентированный компонент содержания образования.⁸²

Следовательно, в содержании образования должны быть полно представлены богатства российской национальной культуры, духовные ценности русской нации, образ жизни, традиции, обычаи, социальные нормы (стереотипы) поведения, составляющие особенности Свердловской области.

Именно на региональном уровне можно создать школу национальную и одновременно российскую.

Модернизация российского образования предусматривает внедрение современных моделей образовательного пространства школы, разрешающих противоречие между большим объемом содержания образования, перегрузкой учеников и учителей и требованиями современного рынка труда, которому требуются знающие, квалифицированные и мобильные работники, способные самостоятельно мыслить, добывать и анализировать информацию, пользоваться современными информационными и производственными технологиями, а главное работники, проявляющие активность и деловую инициативу, способные вести здоровый образ жизни и обладающие крепким здоровьем.

Модернизация и инновационное развитие - единственный путь, который позволит России стать конкурентным обществом в мире 21-го века, обеспечить достойную жизнь всем нашим гражданам. В условиях решения этих стратегических задач важнейшими качествами личности становятся инициативность, способность творчески мыслить и находить нестандартные решения, умение выбирать профессиональный путь, готовность обучаться в течение всей жизни. Все эти навыки формируются с детства.

Школа является критически важным элементом в этом процессе. Главные задачи современной школы - раскрытие способностей каждого ученика, воспитание порядочного и патриотичного человека, личности, готовой к жизни в высокотехнологичном, конкурентном мире. Школьное обучение должно быть построено так, чтобы выпускники могли самостоятельно ставить и достигать серьезных целей, умело реагировать на разные жизненные ситуации.

Литература:

1. Виноградова Н.Ф. Модернизация начального образования и проблемы целеполагания / Доклады 4-й Всероссийской дистанционной августовской педагогической конференции "Об-

новление российской школы" (26 августа - 10 сентября 2002 г.). - <http://www.eidos.ru/conf/>

2. Капинос В.И. Речеведческие понятия как лингвистическая основа совершенствования коммуникативной компетенции учащихся / Доклады 4-й Всероссийской дистанционной августовской педагогической конференции "Обновление российской школы" (26 августа - 10 сентября 2002 г.). - <http://www.eidos.ru/conf/>

3. Краевский В.В. О культурологическом и компетентностном подходах к формированию содержания образования / Доклады 4-й Всероссийской дистанционной августовской педагогической конференции "Обновление российской школы" (26 августа - 10 сентября 2002 г.). - <http://www.eidos.ru/conf/>

4. Хуторской А.В. Ключевые компетенции и образовательные стандарты // Интернет-журнал "Эйдос". - 2002. - 23 апреля. <http://www.eidos.ru/journal/2002/0423.htm>. - В надзаг: Центр дистанционного образования "Эйдос", e-mail: list@eidos.ru.

5. Хуторской А.В. Ключевые компетенции как компонент личностно-ориентированной парадигмы образования / Доклады 4-й Всероссийской дистанционной августовской педагогической конференции "Обновление российской школы" (26 августа - 10 сентября 2002 г.). - <http://www.eidos.ru/conf/>

Психологические аспекты управления человеческими ресурсами

Роль психологических аспектов в управлении человеческими ресурсами

В. Н. Сушко (Россия, Н Тагил)
307074@mail.ru

Главной задачей на сегодняшний день является кропотливая организация и каждодневное управление персоналом.

Понятие «человеческий фактор», «трудовые ресурсы» соотносится с такими понятиями, как «субъективный фактор», «личностный фактор», «социальный фактор», «человек», но не совпадает с ними, отличается от каждого из них в большей или меньшей степени. В философском, мировоззренческом плане понятие «человеческий фактор» приближается к понятию «сущности человека», поскольку главное понятие «человеческого фактора» - проявление активной роли человека, его деятельностной сущности. Важнейшими структурными компонентами «человеческого фактора» являются: социально-психологические качества (потребности, интересы, мотивы, установки, ценностные ориентации и т.д.), уровень общей культуры, профессионализм и компетентность, нравственная надёжность, уровень дисциплины и ответственности индивидов; результаты межличностного и межгруппового взаимодействия и общения, коллективные «образования», состояния (синергетический эффект кооперации труда, морально-психологический климат, «дух команды»; чувство принадлежности, лидерство).

Всё более очевидным становится то, что акцентом любой управленческой системы становится ориентация на долгосрочную перспективу, проведение фундаментальных исследований, инновационную деятельность в области максимального использования возможностей персонала. Необходимость формирования устойчивых тенденций эффективного перспективного развития предприятия и обусловила возросший интерес к современным методам управления. Менеджмент как продукт рыночной экономики является в определённой степени философией производства, находящейся в постоянной динамике развития различных факторов среды. И, безусловно, приоритет в этой области принадлежит инновационному психологическому менеджменту – управленческой деятельности, ориентированной на достижение положительного эффекта различного свойства (организационного, управ-

82 Хуторской А.В. Ключевые компетенции и образовательные стандарты // Интернет-журнал "Эйдос". - 2002. - 23 апреля. <http://www.eidos.ru/journal/2002/0423.htm>. - В надзаг: Центр дистанционного образования "Эйдос", e-mail: list@eidos.ru

леческого информационного, технологического и т. п.)⁸³. Качество результатов любой затеи в любой сфере деятельности, то есть базовая матрица – это результативность и эффективность любой деятельности – зависит от двух фундаментальных составляющих: качества цели и качества исполнения.

Актуальность данной темы обусловлена многогранностью каждого человека, т. е. его индивидуальностью. Необходимость проведения исследований в области психологических аспектов личности, развития и разработки системы управления на предприятиях российской экономики обосновывается попытками страны найти выход из затянувшегося экономического кризиса, повысить производительность труда, заинтересованность работников в процветании собственных предприятий, т.к. проблемой, не всегда видимой, является присутствие в исполнительных механизмах человека, скрытого иерархией структуры. Несомненно, что управление людьми является наиважнейшим аспектом современного менеджмента.

Дж. Джуран считал, что только 15% отклонений в производстве продукции зависят от работы как таковой. Остальные 85% определяются недостатками в управлении. Э. Деминг полагал, что успех на 94 % зависит от управляющих и на 6% - от рабочих. Если руководители не позаботятся о качестве управления, то исполнители не смогут поставить красивую точку в конце производственной цепочки. И наоборот, если исполнители не выполняют своих обязанностей качественно, значит, все усилия руководства сведутся к нулевому результату. Процесс или система несут ответственность за 90% всех проблем, потерь и упущенных возможностей. Владельцы предприятий, которые не заинтересованы в создании сильной, адаптивной и “правильно” организованной кадровой политикой обрекают себя на банкротство. Руководителям таких предприятий невдомёк, что продукция их предприятия не выдерживает конкуренции вовсе не потому, что их работники ленивы и безынициативны, а потому, что они подобраны без учёта интeртипных отношений. Человеческий фактор - обобщенное понятие, которым охватывается совокупность всех возможных проявлений деятельности сущности человека, его социальной, творческой активности и всех возможных последствий человеческой деятельности как на уровне личности, так и на уровне трудовых и любых других коллективов. Требования развития психологических основ работы с персоналом находятся в неразрывной связи с процессом совершенствования экономики в соответствии с рыночными принципами, нетерпимыми к административно-командным методам управления персоналом. На данном пути требуется преодоление старых стереотипов мышления, организации, работы с персоналом.

Персонал – это, прежде всего, люди со сложным комплексом индивидуальных качеств, среди которых социально-психологические играют главную роль, это важнейшая часть экономического и инновационного пространства предприятия. Передовые предприятия руководствуются философией превосходства человеческих ресурсов над другими видами ресурсов, справедливо считая, что основной потенциал успешной деятельности хозяйствующих субъектов заключен в персонале, его квалификации и преданности интересам предприятия. Персонал - это стратегический фактор, определяющий будущее организации, ведь именно люди делают работу, подают идеи и позволяют фирме жить.

Управление персоналом организации – целенаправленная деятельность руководящего состава организации, руководителей и специалистов подразделения системы управления персоналом, включающая разработку концепции и стратегии кадровой политики, принципов и методов управления.

В процессе управления людьми необходимо знание таких понятий, как «личность» и «индивидуальность».

Личность – категория или свойство, отражающее социальную сущность человека и его отношение к обществу, в котором он работает, живёт, существует, его социальную и жизненную позиции, личное мировоззрение и миропонимание, отношение к истории, к культуре вообще. Устойчивый набор индивидуальных характеристик, внутренне относительно согласованных, определяет личность. Можно сказать, что личность проявляется через характеристики отдельного человека и его поведения, которые в своем единстве отражают уникальный характер приспособления данного лица к окружающей среде.

Индивидуальность – это своеобразие психофизиологической структуры человека (темперамент, физические данные, особенности психики).

Сознание, разум человека развивались в процессе трудовой деятельности, которая возникает в силу необходимости осуществления совместных действий. Трудовая деятельность имеет продуктивный характер; труд, осуществляя процесс производства, запечатлевается в своём продукте, т. е. происходит процесс воплощения в продуктах деятельности человека его духовных сил и способностей.

Управление трудом – одна из важнейших степеней удовлетворения личностных потребностей посредством работы в определённой организации. Обычно работники проявляют интерес к прямому участию в разработке организационных изменений, направленных на повышение качества трудовой жизни.

Целью управления персоналом является формирование работоспособных коллективов, в которых работники действуют с учётом собственных интересов и во благо организации в целом.

Технология социально-психологической деятельности в сфере управления кадровыми процессами предполагает создание научно обоснованной социально-технологической модели, направленной как на преобразование существующего кадрового аппарата, так и оптимизацию самой деятельности, придание ей более оптимальной формы, современных средств, эффективных приёмов и т.п.

Применявшиеся до последнего времени методы в области управления персоналом в существующей структуре управления характеризовались чрезмерно нормативным характером, недостаточным разнообразием, гипертрофированным использованием типовых решений, что приводило к механическому переносу применявшихся в прошлом форм в новые условия. Проблема мотивирования труда является одной из самых острых проблем, стоящих перед современным российским предприятием. Одним из главных недостатков применявшихся методик являлась их функциональная ориентация, строгая регламентация процессов управления, а не их результатов. Как правило, отечественные руководители рассматривают систему мотивации как инструмент, базирующийся на персональных выплатах работнику. На подавляющем большинстве российских предприятий система мотивации неотделима от системы начисления фонда оплаты труда.

Российские менеджеры утопают в текущих делах, что связано с низкой самоорганизацией и неумением (а иногда и нежеланием) организовывать труд подчинённых. Это приводит к авралам, текучке и ориентации на

⁸³ Все хозяйственные операции, - можно, в конечном счете, свести к обозначению тремя словами: люди, продукт, прибыль. На первом месте стоят люди. Если у вас нет надежной команды, то и из остальных факторов мало что удастся сделать.” А. Морита. Прим. автора.

выполнение сиюминутных горящих задач в противовес долгосрочным. Сильно развитое местничество с неформальным внутренним делением организации на постоянно конфликтующие между собой группы, преследующие собственные цели. В меньшей степени по сравнению с западными компаниями анализируется и развивается корпоративная культура, что приводит к найму людей, этой культуре не соответствующих. Акцент на технологию и недостаток внимания к персоналу лишает предприятие ориентиров, а движение «от достигнутого» предполагает рассмотрение развития предприятия как простого прямолинейного движения на основе плана.

Эти особенности во многом определяют проблемы, возникающие у российских компаний. Проведённый теоретический анализ литературы, посвящённой проблеме управления персоналом, например, в области трудовой мотивации, даёт основание для следующих выводов: состояние трудовой мотивации можно охарактеризовать следующими основными признаками: общая трудовая пассивность, низкая значимость мотивов труда, служебного, профессионального и квалифицированного роста, желание иметь стабильную, высокооплачиваемую работу, обеспечивающую необходимый уровень потребностей, но с низкой интенсивностью труда, не требующую постоянного квалификационного труда. Такое состояние трудовой мотивации выражает кризис труда. Развитие кризисной ситуации на предприятии всегда связано с недостатками организации, мотивации и контроля. Действенной мерой в плане совершенствования производства и его элементов – это совершенствование не только технологических и организационных процессов, но и пошаговая стратегия в построении адаптивной системы управления, основанной на психологических аспектах личности человека как неотъемлемой части кадровой политики и, как следствие, усиление и закрепление определённых позиций и на рынке, сопровождающимися организационными изменениями определённого порядка.

Развитие современной экономики потребовали качественно новых условий для обеспечения жизнеспособности предприятия. Вместе с тем, решение проблем развития и изменения организаций важно не только для убыточных, но и для успешных, динамично развивающихся предприятий. В настоящее время процесс внедрения изменений на предприятиях и в компаниях становится новым концептуальным подходом к управлению. В связи с этим особую важность приобретают процессы изменений всей системы функционирования предприятия и, её организационной структуры, включая процессы, людей, потребителей, а также различные модели и методы их практического воплощения.

Совершенствование социально-управленческих технологий – оптимизация важнейшего элемента механизма управления организационными изменениями, средство перевода языка намерений на конкретный язык практики управления. Этому служат формализация социального управления и его расчленение на составляющие элементы с помощью операций и процедур. Место социальной технологии в системе менеджмента кадровой политики определяется тем, что она имеет вполне определённую предметную область и сферу применимости. Роль же её обусловлена тем, что она позволяет оказывать целенаправленное и активное, главным образом управленческое воздействие на социальные объекты, вскрывать в них скрытые потенциалы и резервы их развития и совершенствования, определять пути и способы достижения желаемого социального результата.

Система управления, основанная на принципах психологии – длительный процесс, включающий в себя целый ряд взаимосвязанных элементов. Она может быть эффективной только тогда, когда сам работник и админи-

страция предприятия обеспечивают развитие всех элементов структуры системы управления в целом. Если выявить индивидуальные мотивы сотрудников механизмы их удовлетворения, при прочих равных условиях, то достигается наибольшая производительность труда. Но потребности человека постоянно меняются, и потому, процесс улучшения мотивации бесконечен, т. е. такая система – это не состояние, а динамично протекающий процесс. Деятельность в области социальной инженерии принципиально отличается от инженерии технической тем, что социальное проектирование и разработка социальных технологий в обязательном порядке должны основываться на активности самих членов организации. В этой связи актуальна задача подготовки рядового работника к психологическому проектированию

Моделирование и управление такой системой – это процесс социальной технологии, т. е. умение применять приёмы и способы активного воздействия на кадровую систему в целом либо на отдельные её части в условиях нарастающей взаимозависимости, динамики и обновления общественных процессов в целях получения наилучшего социального результата при наименьших управленческих издержках. Одним из примеров такой системы может служить система мотивации и стимулирования сотрудников предприятия. Как параметры машин и механизмов учитываются при подборе для производства работ, так и структура личности каждого человека должна учитываться при построении и управлении функционированием соответствующих структур управления. Человек в системе управления действует в рамках должностных расписаний, и он обязан выполнять предписанные ему функции. Но, чтобы эти функции он выполнял наиболее эффективно, помимо прямой административной ответственности за результаты своей работы, как показывает практика, он должен иметь ещё и мотивации к эффективным действиям. Бессмысленно искать выход из ситуации, приглядываясь к системе мотивации и стимулирования у конкурентов и пытаясь применить её у себя. Многие компании, как правило, держат информацию о структуре заработной платы в секрете, справедливо считая это своим «ноу-хау» и опасаясь копирования со стороны конкурентов. Это, безусловно, их право, но стоит заметить, что систему мотивации и стимулирования не скопируешь, тем более, если заработная плата не привязана к ключевым стандартам и показателям деятельности и ничего кроме распределения финансов под собой не имеет. Но даже если привязана и есть возможность её скопировать, это всё равно никогда не приведет к нужным результатам.

На сегодняшний день делают ставки на концепцию выбора, моделирования и внедрения системы, основанной на психологических аспектах личности(ей) коллектива (например, команды для осуществления различных проектов на основе психосоциотипов личности)⁸⁴, то есть подбора необходимого количества профессионалов с определённым набором качественных, личностных и производственных характеристик. Незаменимым средством для принятия соответствующих эффективных решений, относящихся к сектору психологического менеджмента является исследование, представляющее собой систематический сбор, регистрацию и анализ полученных данных. Интерес представляет анализ конкретных шагов и действий, выбранных для оптимизации активности персонала и адаптивности выбранной группы профессионалов и

⁸⁴ Психосоциотип личности является врождённой психической структурой, определяющей конкретный вид информационного обмена личности со средой в зависимости от уровня развития психических функций, как эмоции, ощущения, интуиция и мышление, специфички предпочтений: экстарверсии или интраверсии. Прим. автора.

объединения их, например, в единую командную группу. Очень важно создать условия, при которых человек ощущает свою значимость на предприятии, в т. ч. и своего труда, испытывает чувство причастности к определенному коллективу, доволен и общителен с коллегами. Хорошо всегда четко определять "полезность" профессиональных качеств сотрудника для компании и показатели, определяющие профессиональные успехи, которые достигнуты в личных интересах самого сотрудника. Эти показатели, не оказывая прямого влияния на материальное обеспечение сотрудника, могут учитываться в кадровой работе. Ориентируясь на эти показатели, руководители, менеджеры могут корректировать как свои управленческие действия, так и процесс деятельности сотрудников.

Труд всё более становится творческим, интеллектуальным, становится той сферой, в которой человек может достаточно полно проявить заложенные в нём способности и таланты. Управление персоналом всё больше диктуется социальными потребностями: желание испытать чувство достижения результата, радость творческих успехов, самореализация и т.п. на психологическом уровне процесса происходит осознание своей сопричастности и значимости в выполнении работы, своей организационной включённости в единое целое организации. Сотрудничество руководителей различного уровня и работников предприятия означает демократизацию производственного и управленческого процессов, когда управленческие функции децентрализуются и реализуются совместно. Поэтому, наиболее устойчивой и оптимальной является система, базирующаяся на личных, коллективных и общественных интересах работников предприятия. В данной системе учитываются не только коллективные (престиж предприятия, повышения конкурентоспособности, решение социальных, трудовых и экологических проблем) и личных (рост доходов работника, уважение в коллективе, возможность карьерного роста, повышение квалификации и т. п.), но и общественные интересы (производство качественной, эффективной и доступной по цене продукции).

Причём действительность учёта каждого из интересов легко определить с помощью обычных экономических показателей, характеризующих трудовой вклад работника и коллектива. Скажем, соблюдение общественных интересов выражается в увеличении выпуска качественной продукции, росте прибыли, а значит, в увеличении налоговых поступлений, создании новых рабочих мест и т. д. Подобным образом можно определить и интересы отдельного коллектива (повышение производительности труда, экономия материалов, сырья, энергоресурсов). Степень же личной заинтересованности работника выражается в качестве и объёме труда, инициативе, в том, насколько он стремится овладеть несколькими профессиями, современными технологическими навыками. Причинная типология не только упорядочивает отношения индивидуального к типологическому, но и объясняет эти отношения существенными различиями способов взаимодействия внутреннего и внешнего, которые одновременно являются ведущими, глубинными мотивами этого взаимодействия. Эти ведущие мотивы, воплощая собой, соответственно, основные подструктуры взаимодействия внутреннего и внешнего, разворачивающиеся в соответствующие мотивационные стратегии.

Учёными выявлена прямая зависимость между потребностью в личностном росте и высокой мотивацией при выполнении работы с высоким мотивационным потенциалом. Людей, не обладающих выраженной потребностью в личностном развитии, работа с высоким мотивационным потенциалом не мотивирует. Следовательно, успех деятельности любой организации всецело зависит от степени зрелости персонала, от того,

на сколько осознано её персоналом реализует поставленные перед собой цели и мобилизации человеческого капитала можно добиться только при учёте психологических, индивидуальных особенностей личностей, т. е. подобная система подразумевает создание для персонала благоприятных материальных и моральных условий работы, условий для профессионального, а не только карьерного роста. Именно условий, а не гарантий!

Выработка такой системы является очень трудным, почти полностью эмпирическим процессом, т. к. построить вертикальные связи не так сложно, как связи горизонтальные, поскольку последние строятся по нетиповой системе мотивации, базирующейся на принципах командной работы и лояльности. Одним из важных факторов, определяющих характеристики системы управления человеческими ресурсами, основанной на психологических аспектах личности являются внутренние закономерности, сложившиеся на предприятии и имеющие свои "ценности, традиции, культуру, социальные нормы поведения, символические ритуалы и т.п.". Здесь значение имеет существующие структурные формы (морфология групп), коллектив и обстоятельства, сложившиеся определённым образом. Человек не свободен от социальных условий, но он свободен занять позицию по отношению к ним, поскольку эти условия не обуславливают его полностью. От него – в пределах его ограничений – зависит, уступит ли он этим условиям. В этом плане человек свободен решать и выбирать. Рассмотрим важность осознания психологических аспектов личности на примере с назначением руководителей на ключевые посты или созданием команды для осуществления пилотного проекта. При оценке деятельности и подборе менеджеров любого уровня важно знать его портрет, который включает в себя характеристики: биографическую, способностей, личностных черт.

Связь между биографическими данными и успехом совместной деятельности менеджеров достаточно тесная. Она включает в себя данные трудового пути, его продолжительность, наличие различного опыта, уровень образованности и др. В плане оценки менеджеров группы важное место занимает образованность членов команды. В настоящее время имеет место тенденция владения руководителями двумя дипломами высшего образования, в том числе и по социально-экономическим наукам. Способности менеджера – это то, что ему дано природой и развито в процессе обучения и практической деятельности. Они подразделяются на общие и специфические. Общие способности есть отражение возможностей и общего уровня развития личности. Специфические способности отражают склонность и возможности личности в определённой сфере деятельности. Относительно менеджера в качестве его специфических способностей необходимо рассматривать способности к осуществлению функций управленца. Для их разъяснения каждый менеджер создающий команду управленцев, должен решить и выяснить следующие вопросы: узкая/широкая специализация по службе; нахождение своего места в организации и познания собственных сильных сторон; выяснение границы между мечтой и действительностью; одобрение обязанностей, связанных с руководством другими; достижение действительного равновесия в обязанностях по отношению к работе, семье, хобби, собственному развитию; сохранение положительного стремления к развитию.

Профессиональное развитие и становление нельзя искусственно отделить от жизненного пути человека в целом. Большинство людей проходит через определённые стадии развития в различные возрастные периоды, причём им соответствуют стадии профессионального развития. О связи уровня управления и биографическими данными свидетельствует возраст менедже-

ров, успешно работающих в крупных компаниях. Оптимальный возраст для вступления в должность менеджеров колеблется от 33 до 45 лет. При учёте возраста как характеристики необходимо иметь в виду, что начиная с 50 лет уровень допущения ими риска снижается, они становятся более осторожными при принятии сложных решений. Профессиональное развитие и становление нельзя искусственно отделить от жизненного пути человека в целом. Большинство людей проходит через определённые стадии развития в различные возрастные периоды, причём им соответствуют стадии профессионального развития. Важно иметь в виду, особенно при подборе членов команды, что у многих людей в команду в возрасте от 35 до 45 лет в какой-то момент наступает этап «брожения», когда мотивация резко падает. Появляется значительное число проблем, корни которых кроются довольно глубоко. В середине служебной карьеры человек осознаёт, что он смертен. Одновременно он видит ограниченность и постоянное сужение собственных возможностей. У многих на первый план выступают в противоречие чувства, присущие молодости. Уход выросших детей из дома, конфликты или эмоциональные причины изменяют в среднем возрасте отношения к детям к жене или мужу. По этим причинам в середине служебной карьеры снижается мотивация к работе и увеличивается число проблем на работе и дома

Анализ зарубежной практики показывает, что профессиональный подбор, осуществляемый на современной научной основе, позволяет обеспечить надёжность и безопасность работы людей различных профессий и уровня образования. Например, в американских банках существует определённый психологический типаж клерков, наиболее подходящий именно в этих условиях для этой работы, на этом месте, с этими людьми. Руководителю развитие направленности на других людей позволяет не только глубже понять состояние и характер сотрудника (партнёра по взаимодействию), но и подобрать к нему индивидуальный подход, что крайне важно, т. к. обуславливает принятие определённых решений, влияющих на ход ситуации или общего дела в принципе (например, при переговорах). Зная основы психологии и вероятностные типы своих сотрудников, коллег можно спрогнозировать их поведение, избежать нежелательных результатов развития события, ускорить вероятное развитие конкретного явления в желаемом направлении, т. е. управлять ситуацией в целом. Например, значимость межличностных отношений это поддержание мотивационной системы "теплых" межличностных отношений. Важность этого мотивационного слоя подтвердит всякий, кто сталкивался с провалом дела из-за межличностных антипатий, межличностных конфликтов на не принципиальной (бытовой) почве и пр. Вообще очень и очень немногим работникам удаётся не переносить личностные антипатии в деловую сферу отношений.

Всякий менеджер обязан владеть основами науки управления, быть знакомым с различными школами и доктринами менеджмента, выработать свое личное отношение к ним и умение использовать лучшие достижения в собственной практике управления. Настоящий руководитель должен в достаточной мере знать все стороны деятельности предприятия или организации, которыми он управляет. Говоря о психологических аспектах системы управления персоналом, характерной для нынешнего времени, надо учитывать, что мотивационная политика должна быть связана со стратегией компании. Такая связь способна обеспечить непротиворечивость и последовательность управленческих воздействий в организации, а также позитивно отражаться на уровне мотивации работников.

Необходимо признать, что мотивирование персонала – это в определённом роде искусство, использовать которое может только человек с развитым чувством меры, гармонией, ориентированный на личность. Таким образом, человеческий фактор – основа результативности работы, и в этом качестве она составляет основу трудового потенциала работника, т. е. всей совокупности свойств, влияющих на производственную деятельность. И квалифицированная работа организационных консультантов и специалистов в сфере человеческих ресурсов способна обеспечить мощное конкурентное преимущество компании за счет эффективного использования ее кадрового потенциала. Руководители должны совершенствовать свою способность направлять поведение рабочих таким образом, чтобы добиться целей организации, используя людей, имеющих черты, желательные для выполнения данной задачи, и в то же время создать рабочую среду, которая способствовала бы поддержанию этих черт, а для этого необходимо знание аспектов психологии личности человека.

Таким образом, система, основанная на принципах психологии личности – это сугубо индивидуальный и уникальный для любой организации инструмент управления, который предстоит выработать и грамотно внедрить. Тенденции современного рынка управленческого консалтинга показывают, что все больше и больше компаний обращают внимание на данную проблему и стремятся решить её. Требования развития психологических основ работы с персоналом находятся в неразрывной связи с процессом совершенствования экономики в соответствии с рыночными принципами, нетерпимыми к административно-командным методам управления персоналом. На данном пути требуется преодоление старых стереотипов мышления, организации, работы с персоналом.

К сожалению далеко не все организации в лице их руководителей готовы к участию психолога в проектировании подобной системы. Так, К. Аргирис, анализируя опыт взаимодействия психологов с руководителями, говорит о том, что руководители старого типа, как правило, выступают против участия психолога в проектировании работ, структуры организации, системы контроля, взаимоотношений топ-менеджеров и т.п. В этой связи актуально определение степени готовности организации осуществлять психологическое проектирование.

Литература:

1. Адамчук А. В. Планирование будущего корпорации: учеб. пособие / А. В. Адамчук. - М.: Прогресс, 2005. - 409 с.
2. "Антикризисное управление: теории, практика, инфраструктура": учеб. пособие / под ред. Александрова Г. А. - М.: БЕК, 2004. - 544 с.
3. Вейл П. Искусство менеджмента: учеб. пособие / П. Вейл. - М.: Юнити, 2006. - 305 с.
4. Виханский О. С. Стратегическое управление. Учебник. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Гардарики, 2007. - 396 с.
5. Марш Дж. Справочник по методам непрерывного улучшения: практикум для достижения организационного превосходства / Дж. Марш. - 2-е изд., испр. и доп. - М.: Приоритет, 2007. - 509 с.
6. Микучук А. А. Организация и управление: учеб. пособие / А. А. Микучук. - М.: ИНФО, 2004. - 401 с.
7. Титуренко Г. А. Технологии управления. Учебник. - 2-е изд., перераб. и доп. - Ростов н/Д.: Феникс, 2004. - 375 с.
8. Радугин А. А. Социология и психология: учеб. пособие / А. А. Радугин - Ростов н/Д.: Феникс, 2007. - 202 с.
9. Радугин А. А. Психология и педагогика: учеб. пособие / А. А. Радугин - Ростов н/Д.: Феникс, 2009. - 461 с.
10. Столяренко Л. Д. Психология и педагогика: Учебник - Ростов н/Д.: Феникс, 2007. - 362 с.
11. Столяренко Л. Д., Самыгин С. И. Психология управления: Учебник - Ростов н/Д.: 2007. - 461.
12. Тереньев В. К. Полководец знает свой путь. Базовый путь управления. - 2-е изд. доп. - Чебоксары: КЛИО, 2005. - 208

13. Том Н. А. Управление изменениями // Проблемы теории и практики управления. М., 2008. №1. С69.
14. Шибутани Т. Социальная психология. Учебник – СПб.: Интел-Синтез, 2009. – 406 с.
15. Эйдемиллер Э.Г. Трансперсональная психология: Учебник – М.: АРС, 2008. – 498 с.
16. Юстицкий В. В. Возрастная психология. Учебник – СПб.: Интел-Синтез, 2004. – 456 с.
17. Якунин В. А. Психология профессиональной деятельности: учеб пособие / В. А. Якунин – М.: Юнити, 2009. – 398 с.

Сопровождение ребёнка в условиях психолого-медико-педагогического консилиума образовательного учреждения

*И.А. Копанищина (Россия, Екатеринбург)
e-mail: IRINA-2009@E1.ru*

В условиях модернизации образования как официально признанной генеральной стратегии государственной политики Российской Федерации важнейшим направлением является модернизация управления системой образования. Кардинальное обновление системы образования в условиях современных социально-политических и экономических перемен выдвигает задачи воспитания, обучения и развития школьников в ряд приоритетных. В этих условиях особую значимость приобретает проблема обеспечения такого качества подготовки учащихся, которое позволило бы им самостоятельно принимать решения в ситуации выбора, содействовало мобильности, динамизму, конструктивности их деятельности, межкультурному взаимодействию. Данная задача может быть решена, если в управлении общеобразовательным учреждением (ОУ) будет использована психологическая служба в условиях психолого-медико-педагогического консилиума (ПМПк), который способен связать все траектории человеческой деятельности в единое направление.

Психологический подход в управлении школой в настоящий момент, в связи со сменой парадигмы образования, пришел в состояние интенсивного развития и напрямую связан с человекоцентристским подходом в управлении.[9] Человекоцентристский подход как новая парадигма управления основывается на положении о том, что управление должно ориентироваться на личность учащегося.

Психологическая служба в школе представляет собой систему практического использования психологии для решения комплексных задач экспертизы, консультации и диагностики. Педагоги, администрация школы, должны иметь точное представление о потенциальных возможностях, о психологических ресурсах учебно-воспитательного процесса и уметь практически реализовать фундаментальные знания, рабочие понятия и методы психологической науки для практического педагогического воздействия на личность и коллектив. Главными направлениями работы психологической службы в школе являются:

- изучение личностных особенностей учащихся и осуществление личностного подхода к ребенку;
- оказание помощи классному руководителю в формировании классного коллектива;
- оказание психологической помощи семье в деле воспитания и обучения детей;
- осуществление работы по профессиональной ориентации;
- организация мероприятий по коррекции отклоняющегося поведения; диагностика, профилактика и коррекция отклонений в психическом развитии.

Психологическая служба выполняет в школе три основные функции: психодиагностика (получение психологической информации), психокоррекция (внедрение

психологической информации) и психологическое просвещение. Все, имеющие отношение к воспитанию и обучению, должны постоянно помнить, что ребенок не есть пассивный объект манипулирования, а активный, наделенный творческим потенциалом, субъект учебно-воспитательного процесса.[5]

Все это предполагает учет индивидуальности учащихся, его отличий от других людей. Вместе с тем, надо отдавать себе отчет в том, что индивидуальный подход – это лишь частный аспект личностного подхода, базирующегося на изучении условий включения детей в систему отношений с взрослыми и сверстниками, учителями.

В соответствии с методическими рекомендациями по психолого-педагогическому сопровождению обучающихся в учебно-воспитательном процессе в условиях модернизации образования основной задачей сопровождения является создание психолого-педагогических условий для полноценного становления, развития личности в совокупности ее когнитивных, эмоциональных, мотивационно-потребностных характеристик, а также защита прав ребенка на получение образования и развития в соответствии со своими потенциальными возможностями в реальных условиях его существования.[7] На основании анализа реальной ситуации психолого-медико-педагогического сопровождения и в целях обеспечения комплексной специализированной помощи детям и подросткам с отклонениями в развитии и/или состояниями декомпенсации в условиях образовательного учреждения Министерство образования Российской Федерации рекомендует создать ПМПк в образовательных учреждениях.

Психолого-педагогический консилиум предназначен для изучения личности каждого ребенка и коллектива класса с целью определения их реальных учебных возможностей и уровня воспитанности. На консилиумах принимаются решения о совместных действиях по ликвидации пробелов в знаниях и умениях, по повышению уровня воспитанности, по конкретной роли каждого учителя в реализации рекомендаций консилиума. В состав консилиума входят руководитель консилиума (зам. директора по УВР), педагог-психолог, медицинский работник, педагоги.

Стратегическая цель государственной образовательной политики – повышение доступности качественного образования, соответствующего требованиям инновационного развития экономики, современным потребностям общества и каждого гражданина, – связана с созданием такой образовательной среды, которая обеспечивала бы успешную социализацию всех обучающихся вне зависимости от их психофизического состояния и развития.

Ведущая роль в вопросе создания такой образовательной среды отводится ПМПк как одной из форм взаимодействия специалистов образовательного учреждения, объединяющихся не только для психолого-медико-педагогического сопровождения обучающихся, воспитанников, но и с целью создания особых условий реализации образовательных потребностей всех детей.

Системообразующая роль в системе управления отводится ПМПк как одной из форм взаимодействия специалистов образовательного учреждения, объединяющихся не только для психолого-медико-педагогического сопровождения обучающихся, воспитанников, но и с целью создания особых условий реализации образовательных потребностей детей вне зависимости от их психофизического состояния и развития. Целью ПМПк является обеспечение сопровождения обучающихся, воспитанников с отклонениями в развитии и/или состояниями декомпенсации, исходя из реальных возможностей образовательного учреждения и в соответствии со специальными образовательными потребностями, возрастными и индивидуальными особенностями, состоянием соматического и нерв-

но-психического здоровья обучающихся, воспитанников; обеспечение оптимальных условий для детей с трудностями в обучении и воспитании в соответствии с их возрастными, индивидуальными особенностями и возможностями.

Развитие современной школы требует от педагогов не только знания психологических и возрастных особенностей школьников, но и путей профессионального их сопровождения, умения определить индивидуальный маршрут образования с учетом состояния здоровья, психофизических и индивидуальных особенностей и возможностей. Помощь учащимся должна быть направлена на повышение уровня их психофизического развития и социальной адаптивности. Такой комплексный характер помощи ребенку возможен только при организации системы особо организованного индивидуального психолого-педагогического сопровождения. Индивидуальное сопровождение детей в образовательном учреждении предполагает создание условий для выявления потенциальной и реальной «группы риска» и гарантированное оказание помощи детям потенциальной «группы риска» (профилактика). Индивидуальное сопровождение, в основном, осуществляется созданным в ОУ психолого-медико-педагогическим консилиумом, деятельность которого регламентируется нормативными документами федерального, регионального и школьного уровня.

Цель психолого-педагогического сопровождения ребёнка в учебно-воспитательном процессе – усвоение соответствующих общеобразовательных программ, коррекция отклонений в развитии, социальная адаптация, психологическое развитие обучающихся в специально созданных в образовательном учреждении психолого-педагогических условиях.

Задачи психолого-педагогического сопровождения учащихся:

- отслеживание особенностей психологического развития ребёнка;
- создание условий для полноценного развития учащихся в рамках их возрастных и индивидуальных возможностей;
- создание специальных условий для оказания помощи детям, как испытывающим трудности в обучении, имеющим проблемы в развитии, так и одаренным.

В компетенцию школьного ПМПк входит:

- изучение и анализ ситуации развития и обучения ребенка;
- выявление причин отклонения в развитии, уровня развития познавательной деятельности, внимания, работоспособности, эмоционально-личностной зрелости, уровня развития речи или структуры дефекта, личностных особенностей усвоения ребенком учебного материала;
- выявление потенциальных возможностей ребенка и необходимых медико-педагогических условий его оптимального развития;
- выбор адекватного для ребенка образовательного маршрута;
- разработка плана психолого-педагогического сопровождения ребенка;
- разработка моделей общей и индивидуальной коррекции недостатков развития;
- профилактика физических, интеллектуальных и психологических перегрузок;
- организация сбора информации и выявление детей с низким уровнем готовности к обучению.
- организация психолого-медико-педагогического мониторинга с целью отслеживания состояния и результативности развития личности ребенка, его уровня достижений по компонентам содержания обучения и по классам обучения.

Психолого-педагогическое сопровождение учащихся осуществляется через три уровня: базовый, адапционный и специализированный уровни.[1]

Каждый уровень интегрирует медицинский, педагогический, психологический и социальный аспекты сопровождения и реализуется поэтапно:

1. Диагностико-аналитический этап направлен на получение комплексной психолого-педагогической информации об объектах сопровождения.
2. Поисково-репродуктивный этап связан с поиском, отбором и реализацией содержания и технологий психолого-педагогического содержания.
3. Итогово-обобщающий этап определяет оптимальность и результаты психолого-педагогического сопровождения

Базовый уровень индивидуального психолого-педагогического сопровождения учащихся с ОВЗ реализует основное содержание и образовательные технологии специального образования и имеет профилактическую направленность. Объектом психолого-педагогического сопровождения на базовом уровне выступает весь контингент коррекционной школы, т.е. все учащиеся с момента поступления и до момента окончания школы. Данный уровень реализует представленный выше алгоритм психолого-педагогического сопровождения и имеет свои задачи и содержание.

На базовом уровне психолого-педагогического сопровождения школьный ПМПк практически не задействован, его функционирование связано с наблюдениями за детьми учителями-предметниками и классными руководителями в качестве ведущих специалистов индивидуального сопровождения. В частности учитель начальных классов, принимающий новый класс или нового ребенка, осуществляет анализ анамнестических данных и сбор информации о семье ребенка, его родственниках; изучает результаты вводной диагностики, составляет индивидуальные карты развития учащихся; наблюдает за учащимися в естественных условиях урочной и внеурочной деятельности. Школьные специалисты (педагог-психолог, учитель-логопед, дефектолог-олигофренопедагог), используя специфические методы обследования, определяют уровень развития ребенка и предлагают актуальные для него методы коррекционно-развивающей работы.

Адаптационный уровень психолого-педагогического сопровождения учащихся связан с переходными этапами в развитии и обучении детей и носит групповой характер.

Деятельность школьного ПМПк на данном уровне осуществляется по следующим направлениям:

1. Обеспечение адаптации учащихся к ситуации школьного обучения;
2. Обеспечение адаптации к ситуации многопредметного обучения;
3. Дифференцированное профессионально-трудовое обучение;
4. Дифференцированное обучение;
5. Дополнительная профессионально-трудовая подготовка учащихся;
6. Углубленная трудовая подготовка учащихся.

Содержание психолого-педагогического сопровождения учащихся на адаптационном уровне определяется планами, алгоритмами и программами работы по каждому из перечисленных направлений, результативность которых обязательно отслеживается специалистами школьного ПМПк.

Направления работы школьного ПМПк на адаптационном уровне выступают приоритетными вопросами общешкольного контроля, полученные в ходе психолого-педагогического сопровождения данные отражаются в листах контроля и аналитических справках администра-

ции образовательного учреждения, включаются в повестки административных совещаний и педагогических советов.

Координирующая роль школьного консилиума значительно повышается на *специализированном уровне* психолого-педагогического сопровождения учащихся, в основе которого лежит исключительно индивидуальная работа специалистов с учащимся.

Специализированный уровень психолого-педагогического сопровождения предназначен для детей с выраженными трудностями в развитии и обучении. Объектами сопровождения на данном уровне выступают дети со значительными нарушениями здоровья, с трудностями в адаптации и учебе, с эмоционально-волевыми нарушениями, с выраженными дефектами развития. В связи с особенностями каждой категории детей психолого-педагогическое сопровождение на данном уровне требует разработки индивидуального плана сопровождения учащегося и максимального участия каждого педагога и специалиста.

Этапы работы школьного ПМПк на специализированном уровне.

Психолого-педагогическое сопровождение на специализированном уровне начинается предварительным наблюдением за ребенком. В частности учитель или классный руководитель, курирующий ребенка с трудностями в обучении или развитии, осуществляет анализ анамнестических данных, собирает информацию о семье и ближайших родственниках, изучает результаты продуктивной деятельности, наблюдает за учащимся в естественных условиях урочной и внеурочной деятельности и готовит педагогическое представление на ребенка.

Особо значимым и ответственным на данном этапе является заключение договора и проведение индивидуального собеседования с родителями ребенка, целью которого является эмоциональная подготовка родителей к адекватному восприятию особенностей и трудностей развития ребенка, формирование мотивации на совместную деятельность по преодолению этих трудностей. Примерный вариант договора между образовательным учреждением и родителями о психолого-медико-педагогическом обследовании представлен на данном слайде.

Далее каждым специалистом школьного ПМПк: педагогом-психологом, учителем-логопедом, медицинским работником, педагогом, проводится индивидуальное комплексное диагностическое обследование ребенка. Кроме того, при необходимости проводится углубленное обследование и всестороннее изучение личности учащихся узкими специалистами, в частности психиатром.

Каждый специалист, используя специфические методы обследования, определяет уровень развития проблемного ребенка и готовит рекомендации, отражающие оптимальные для данного ребенка методы коррекционно-развивающей работы. При этом конфиденциальная информация о ребенке хранится у самого специалиста, информация для общего пользования и рекомендации отражаются в представлениях специалистов и заслушиваются на консилиуме.

На следующем поисково-репродуктивном этапе специализированного уровня индивидуального психолого-педагогического сопровождения проводится заседание ПМПк и определяется содержание индивидуального сопровождения учащихся.

На заседании школьного ПМПк, подготовку и проведение которого организует его председатель – заместитель директора по учебной работе, проходит коллегиальное обсуждение результатов индивидуального комплексного диагностического обследования ребенка и выстраивается индивидуальный план коррекционно-развивающих мероприятий. На данном заседании ребенку

назначается ведущий педагог или специалист, который «ведет» данного ребенка, отслеживает своевременность и результативность выполнения плана индивидуального сопровождения и при необходимости выходит с предложениями о проведении повторных заседаний консилиума с целью оценки и анализа промежуточных результатов и корректировки плана сопровождения.

До сведения родителей, присутствующих на заседании консилиума, доводится решение и рекомендации специалистов, при этом исключается любая информация, травмирующая родителей. Подпись родителей в выписке заседания свидетельствует о согласии на проведение предложенных консилиумом коррекционно-развивающих мероприятий.

На итогово-обобщающем этапе специализированного уровня индивидуального психолого-педагогического сопровождения оформляется дневник учащегося и проводится мониторинг качества индивидуального сопровождения.[1]

Результаты психолого-педагогического сопровождения отслеживаются индивидуально по каждому ребенку и фиксируются педагогом, ведущим ребенка, в индивидуальных дневниках психолого-педагогического сопровождения. Итоги мониторингов анализируются на заседаниях школьного консилиума и доводятся до сведения родителей.

На этом алгоритм психолого-педагогического сопровождения учащихся либо завершается, либо на основе запроса педагога, родителей или самого ребенка становится цикличным и переходит в режим поиска новых путей индивидуального сопровождения.

Школьный ПМПк специализируется исключительно на вопросах развития и обучения обучающихся. Консилиум позволяет объединить усилия педагогов, психологов и всех других субъектов учебно-воспитательного процесса, заинтересованных в успешном обучении и полноценном развитии детей и подростков, наметить целостную программу индивидуального сопровождения и адекватно распределить обязанности и ответственность за ее реализацию. Обязательными участниками консилиума являются психолог, завуч и классные руководители (в начальной школе – основные учителя). Развитие современной школы требует знания особенностей каждого школьника, путей профессионального сопровождения ребенка, умения определить индивидуальный маршрут воспитанника с учетом его психофизических, и индивидуальных особенностей.

Таким образом, психолого-медико-педагогический консилиум можно считать средством ранней профилактики, раннего выявления, коррекции и динамического наблюдения за учащимися с особенностями в психофизическом развитии, а также сопровождения одаренных детей. Консилиум благоприятствует взаимодействию медиков, педагогов, социальных работников и психологов, что обогащает их знания, способствует скоординированности деятельности, а, следовательно, и повышению качества реабилитационных и развивающих мероприятий. Школьный ПМПк выступает координатором деятельности всех специалистов школы и обеспечивает эффективное социальное взаимодействие с партнерскими организациями по осуществлению индивидуального психолого-педагогического сопровождения учащихся. Психолого-педагогический консилиум, будучи грамотно подготовленным и организованным, помогает развитию не только учащихся, но и учителей, и всего педагогического коллектива.

Литература

1. Битянова М.Р. Организация психологической работы в школе. – М.: Совершенство, 1998 г.

2. Дубровина И. В. Школьная психологическая служба: Вопросы теории и практики / Науч.-исслед. ин-т общей и педагогической психологии Акад. пед. наук СССР. — М.: Педагогика, 1991. — 232 с.

3. Конаржевский Ю.А. Менеджмент и внутришкольное управление. — М., 2000.

4. Лазарева В.С. Управление образованием на пороге новой эпохи/ Педагогика, 1995, № 5.

5. Логвинов И., Сарычев С., Силаков А. Педагогическая психология в схемах и комментариях. — СПб.: Питер, 2005. — 220 с.

6. Менеджмент в управлении школой/ Под ред. Т.И. Шамоной. М., 1992.

7. Письмо Министерства образования РФ от 27 июня 2003 г. 3 28-51-513/16

8. Третьяков П.И. Управление школой по результатам. — М., 1997. — 256 с.

9. Шамова Т.И. Управление образовательными системами: Учеб. пособие. — М.: Гуманит. изд. центр ВЛАДОС, 2002. — 320 с.

Ортодоксальность и парадоксальность в становлении акмеологии как науки

С.А. Юшин (Украина, Киев)

e-mail: syukiev@yandex.ru

Ключевой парадигмой современной цивилизации является последовательное восходящее развитие (прогресс) как человечества вообще, так и человека в частности. Если мы обратимся к древним представлениям, то также обнаружим там присутствие аспекта развития человека и общества. Так, например, в Библии хороший хозяин — личность, которая “выносит из сокровищницы своей новое и старое” [Мат. 13: 52]. Апостол Павел говорил, что пока что “мы отчасти знаем и отчасти пророчествуем”, но “когда настанет совершенное, тогда то, что отчасти, прекратится” [1 Кор. 13: 9, 10]. Предполагаемый для человека финал — безусловно, крайне мажорный — увидеть “новое небо и новую землю”, войти в “великий город”, который не имеет нужды ни в солнце, ни в луне для освещения своего”, и где “среди улицы его, и по ту и по другую сторону реки, древо жизни, двенадцать раз приносящее плоды, дающее на каждый месяц плод свой; и листья дерева — для исцеления народов” [Отк. 21: 1, 23; 22: 2]. Практически — эталон современной парадигмы устойчивого развития (гармония человека, экологии и экономики). Однако во всем этом не просматривается развитие самого человека, если не считать этим развитием полное избавление человека от порочных наклонностей: “так будет при кончине века: изыдут Ангелы и отделият злых из среды праведных” [Мат. 13: 49]. Платон⁸⁵ рассматривал версию, где “живые существа, — чудесные куклы богов, сделанные ими либо для забавы, либо с какой-то серьезной целью, ведь это нам неизвестно; но мы знаем, что внутренние наши состояния, о которых мы говорили, точно шнуры или нити, тянут и влекут нас каждое в свою сторону и, так как они противоположны, увлекают нас к противоположным действиям, что и служит разграничением добродетели и порока”. Что ж, и Библия лишает человека роли в его собственном развитии: “чтобы ты не сказал в сердце твоём: “моя сила и крепость руки моей приобрели мне богатство сие”, но чтобы помнил Господа, Бога твоего, ибо Он дает тебе силу приобретать богатства” [Втор. 8: 17-18]; “не может человек ничего принимать на себя, если не будет дано ему с неба” [Иоан. 3: 27]; “каждый имеет свое дарование от Бога, один так, другой иначе” [1 Кор. 7: 7]; “Бог расположил члены, каждый в составе тела, как Ему было угодно” [1 Кор. 12: 18]; “Бог производит в вас и хотение и действие по Своему благоволению” [Фил. 2: 13]. Аргументация здесь железная: “не властен ли горшечник над глиною, чтобы из той же смеси сделать один сосуд

для почетного употребления, а другой для низкого” [Рим. 9: 21]. Исходя из такого понимания, и гений уже не гений, а всего лишь фабричный *сосуд для почетного употребления*, как и дворник — *сосуд для употребления низкого*. Хотя с этим не согласен И. Кант⁸⁶, который считает, что “развитие своих естественных сил (духовных, душевных, телесных) как средство для всяческих возможных целей есть долг человека перед самим собой: которое из этих совершенств считать предпочтительным и в какой пропорции друг с другом делать их своей целью есть долг человека перед самим собой, — все это предоставляется и его разумному суждению относительно его склонности к тому или иному образу жизни, и оценок требуемых для этого сил, дабы выбрать из указанных совершенств”. Эти тезисы И. Кант⁸⁷ усилил положениями, где указывает, что “все природные задатки живого существа предназначены для совершенного и целесообразного развития, где природные задатки человека ..., направленные на применение его разума, развиваются полностью не в индивидуе, а в роде”.

Итак, эволюция человечества протекает в системе координатах, где одна ось — это ортодоксальность социальных установок, а другая — их парадоксальность. Существенный вклад в установление данной системы внес П. Бурдьё⁸⁸, который установил, что социальные науки обязаны значительным числом своих трудностей тому факту, что они начали свой путь гораздо позже других, а потому они могут использовать сознательно или бессознательно модель более продвинутых наук, чтобы имитировать свою научность. Но в действительности социологическая парадигма Восточного побережья США была ортодоксией и имитировала *communis doctorum opinio*, свойственную не науке, а средневековой Церкви. А социологический язык 50-60-х годов изловчался говорить о социальном мире, как бы не говоря о нем (язык, отвечающий фундаментальному запросу тех, кто господствовал в области речей о социальном мире). Т. е. ирреальность высказываний достигала вершины. Потому это кризис ортодоксии (значительная часть социологических ортодоксальных работ обязаны своим успехом тому, что они отвечали господствующему заказу). На уровне коллективном, свойственной политике, реализовались стратегии, нацеленные на внедрение нового конструирования социальной реальности через отказ от старой политической лексики или на сохранение ортодоксального видения через сохранение слов, являющихся эвфемизмами, предназначенными называть социальный мир. Парадоксальный подход в социологии П. Бурдьё видит в уходе поведения от неуместных верований в иллюзорную свободу (свобода — завоевание коллективное). Однако отношение делегирования рискует скрыть парадокс ситуации, когда группа может существовать только посредством делегирования частному лицу. Политические фетиши кажутся обязанными самим себе своим бытием, хотя их вручили социальные агенты. Политическое идолопоклонничество в том, что ценность, придаваемая политическому персонажу, кажется чудесным объективным свойством личности, шармом, харизмой. Но по определению харизмы, это власть такого рода, исток которой находится в ней самой. Лучшее всего функция священнического смирения проявляется в *эпифекте оракула*, благодаря которому официальный представитель заставляет говорить группу, от чьего имени он

⁸⁶ Кант И. Метафизика нравов: в двух частях. Т.4, ч.2. — М.: Мысль, 1965. — С. 384, 385.

⁸⁷ Кант И. Идея о всеобщей истории во всемирно-гражданском плане. Т.6. — М.: Мысль, 1966. — С. 8-9.

⁸⁸ Бурдьё П. Начала. / Перевод с фр. Шматко Н. А./ — М.: Socio-Logos, 1994. — С. 62-64, 21, 23, 32, 231, 232-233, 241, 244, 253, 254, 276.

⁸⁵ Платон. Законы. / Платон. Соч. в 3-х томах: пер. с древнегреч. Том 3. Ч.2. — М.: Мысль, 1972. — С. 108.

выступает, говоря со всем авторитетом этого неуловимого отсутствующего. Парадокс монополизации коллективной истины лежит в основе любого эффекта символического принуждения: я являюсь группой, т. е. коллективным принуждением, я — человек, ставший коллективом, и одновременно я тот, кто манипулирует группой от имени самой этой группы. Постоянный (освобожденный) сотрудник посвящает все свое время тому, что для других есть побочной или, по крайней мере, временной деятельностью; у него есть время и у него есть время для себя, в силу чего он способен растворить в продолжительности бюрократических сроков, в повторениях, пожирающих время и энергию, любые пророческие перевороты, т. е. сбои в непрерывности. Вот таким-то образом доверенные лица и накапливают определенную власть, развивают специфическую идеологию, основанную на парадоксальном выворачивании отношений с доверителями, которые обрекаются на абсентизм, некомпетентность, на безразличие к коллективным интересам, не говоря уже о том, что они становятся продуктом концентрации власти в руках постоянных работников, мечтой которых является аппарат без социальной базы, без верных сторонников-активистов, т. к. у них есть постоянство, противостоящее сбоем непрерывности, у них есть специфическая компетентность, собственный язык, свойственная им особая культура — культура аппаратчиков.

Таким образом, важнейшим аспектом социального развития является формирование системы символической власти, которая манипулирует доверителями в координатах “ортодоксальности ... парадоксальности” с помощью монополизации коллективной истины, использования эффекта оракула и т. п., что предполагает постоянную модернизацию политической лексики при общем сохранении ортодоксального видения через сохранение слов, являющихся эвфемизмами (нейтральными по смыслу и эмоциональной нагрузке словами), и при одновременном совершенствовании собственного аппаратного языка. При этом здесь трудно усмотреть “кризис ортодоксии”, которая на самом деле и оказывается в доминирующем положении.

Важнейшая роль в социальном развитии принадлежит языку. И приступая к исследованию любого вопроса, каждый автор должен, прежде всего, внести ясность в систему понятий, которыми он манипулирует, чтобы не попасть в сферу т. н. “вербального мышления”, которое неконструктивно по определению. Об этом говорят все религии. Из Махабхараты⁸⁹ мы узнаем, что „если кто не по закону толкует и если кто не по закону спрашивает, то между ними возникает вражда и один из них гибнет”. И в Коране мы находим: “Сказал Он: “О Адам! Ты сообщи им все названия (вещей)”” [Сура 2.33]. В Библии мы видим много позиций, прямо относящихся к языку: “день дню передает речь, и ночь ночи открывает знание”, “Он сказал, — и сделалось”, [Пс. 18: 3; 32: 9]; “не хлебом одним будет жить человек, но всяким словом, исходящим из уст Божиих”, “от слов своих оправдаешься и от слов своих осудишься” [Мат. 4: 4; 12: 37]; “в начале было слово” “говорящий сам от себя ищет славы себе” [Иоан. 1: 1; 7: 18]; “слово мое и проповедь моя не в убедительных словах человеческой мудрости, но в явлении духа и силы”, “кто говорит на незнакомом языке, тот назидает себя” и “лучше пять слов сказать умом моим, нежели тьма слов на незнакомом языке” [1 Кор. 2: 4; 14: 14, 19]; “буква убивает, а дух животворит” [2 Кор. 3: 6].

Значительное внимание вербальным аспектам социального развития уделяли философы. Чжуан-цзы⁹⁰ под-

черкивает: “то, о чем можно поведать словами, — грубая сторона вещей; то, что может быть постигнуто мыслью, — это тонкая сторона вещей; то, о чем нельзя поведать словами и что не может быть постигнуто мыслью, не относится ни к грубому, ни к тонкому”. Для Конфуция⁹¹, только “тот, кто, повторяя старое, узнает новое, может быть наставником людей”, при этом “благородный муж стремится быть медленным в словах и быстрым в делах” (раньше я слушал слова людей и верил в их дела; теперь же я слушаю слова людей и смотрю на их дела); приступая “к управлению государством необходимо начать с исправления имен”, т. к. “если имена неправильны, то слова не имеют под собой оснований; если слова не имеют под собой оснований, то дела не могут осуществляться; если дела не могут осуществляться, то ритуал и музыка не процветают; Если ритуал и музыка не процветают, наказания не применяются надлежащим образом; если наказания не применяются надлежащим образом, народ не знает, как себя вести; поэтому благородный муж, давая имена, должен произносить их правильно, а то, что произносит, правильно осуществлять”. Лао-цзы⁹² развивал вербальные аспекты учения о *дао* так: “*дао*, которое может быть выражено словами, не есть постоянное *дао*; имя, которое может быть названо, не есть постоянное имя; безымянное есть начало неба и земли, обладающее именем — мать всех вещей”. Аристотель⁹³ сожалеет о том, что “в понятиях прекрасного и правосудного, которые ... имеет в виду наука о государстве, заключено столько разного и расплывчатого, что начинает казаться, будто все это возможно только условно, а от природы этого нет” и “такая же своего рода расплывчатость заключена в выражении “блага”, потому что многим от благ бывает вред (...одних сгубило богатство, других — мужество)”. И “в теоретических построениях нельзя искать той же точности, какая требуется для наблюдения над тем, что доступно исследованию путем опыта⁹⁴”. И. Кант⁹⁵ развил эту мысль: “сфера смутных представлений у людей ... неизмерима, где ясные представления содержат только бесконечно малое количество точек их, открытых перед сознанием”.

Л. Витгенштейн⁹⁶ писал, что, во-первых, границы моего языка суть границы моего мира, во-вторых, этику не облечь в слова (она трансцендентальна), в-третьих, когда ответ нельзя облечь в слова, вопрос тоже нельзя задать словами (Есть в самом деле нечто, чего не передать словами. Оно проявляет себя. Вот что мистично). А. Вежицкая⁹⁷ видит мистичность в “нависании” над русским языком иррациональности в синтаксисе: Из европейских языков русский, пишет она, дальше других продвинулся по феноменологическому пути. Синтаксически это проявляется в колоссальной (и все возрастающей) роли, которую играют в нем т. н. безличные предложения разных типов (его убило молнией: все предложения такого типа являются неагентивными — таинственные и непонятные события происходят вне нас совсем не по той причине, что кто-то делает что-то, а события, происходящие в нас, наступают отнюдь не потому, что мы этого хотим. В агентивности нет ничего загадочного: если человек что-то

⁸⁹ Махабхарата. Адипарва. Книга первая. / Пер. с санскрита и коммент. В.И. Кальянова. — М.: Наука, 1992. — С. 49.

⁹⁰ Чжуан-цзы. Ле-цзы / Пер. с кит. — Мысль, Москва, 1995. — С. 68.

⁹¹ Лунь Юй. / Пер. с кит. — М.: Восточная литература, 2001. — С. 10, 27, 317-95-96/

⁹² Дао Дэ Цзин. Книга пути и благодати / Пер. с кит. Ян Хин-шуна — М.: Эксмо, 2005. — С. 12.

⁹³ Аристотель. Никомахова этика. / Аристотель. Соч. в 4-х т. Т.4. Пер. с древнегреч. — М.: Мысль, 1983. — С. 55, 56.

⁹⁴ Аристотель. Политика. / Аристотель. Соч. в 4-х т. Т.4. Пер. с древнегреч. — М.: Мысль, 1983. — С. 602.

⁹⁵ Кант И. Антропология. Т.6. — М.: Мысль, 1966. — С. 366, 372, 369.

⁹⁶ Витгенштейн Л. Логико-философский трактат / Пер. с англ. — М.: АСТ: Астрель, 2010. — С. 119, 145, 147, 148.

⁹⁷ Вежицкая А. Язык. Культура. Познание / Пер. с англ. — М.: Русские словари, 1996. — С. 73-76.

делает и из-за этого происходят какие-то события, то все представляется вполне ясным; загадочными и непостижимыми предстают те вещи вокруг и внутри нас, появление на свет которых вызвано действием таинственных сил природы). Это бессубъектные (отсутствие субъекта в именительном падеже), предложения, где главный глагол которых принимает “безличную” форму среднего рода: советские грамматисты часто высказывали свое смущение при встрече с этим, не совместимым с официальным “научным взглядом на мир” свойством русского языка, относя его к реликтам прошлого. Вся ирония тут в том, что языковые конструкции, о которых идет речь, показывают, что “отжившая идеология” не только не проявляет признаков утраты продуктивности, но, напротив, продолжает развиваться, захватывая все новые и новые области и постепенно вытесняя из многих районов тех своих конкурентов, которые не предполагают, что природа событий может быть непознаваемой. Причем рост безличных конструкций, вытеснение личных предложений безличными – типично русский феномен, т. к. в других европейских языках изменения обычно шли в противоположных направлениях (это дает основания думать, что неуклонный рост и распространение в русском языке безличных конструкций отвечали особой ориентации русского семантического универсума и, в конечном счете, русской культуры. Богатство и разнообразие безличных конструкций в русском языке показывает, что язык отражает и всячески поощряет преобладающую в русской культурной традиции тенденцию рассматривать мир как совокупность таких событий, которые не поддаются ни человеческому контролю, ни человеческому уразумению, причем эти события, которые человек не в состоянии до конца постичь и которыми он не в состоянии полностью управлять, чаще бывают для него плохими, чем хорошими. Как и судьба.

По существу, вышеуказанное свидетельствует об усилении на постсоветском пространстве негативных тенденций в динамике вербальных факторов развития человека и общества. Если верен тезис Л. Витгенштейна (границы моего языка суть границы моего мира), то расширение сферы *смутных* представлений (вследствие доминирования безличности в языке) неизбежно ведет к сужению мира (свертыванию агентивности в отношениях человека с окружающим миром) и к переходу русскоязычных субъектов на доминирование иррациональных и мистических инструментов в их поведенческих стратегиях.

Совершенно очевидно, что ускоряющееся ухудшение ситуации в части развития постсоветских людей и социумов актуализирует поиск соответствующих контрмер, направленных на нейтрализацию негативных факторов и последующий поворот событий в направлении их улучшения. Для решения подобного класса задач нужен научных инструментарий, который создается и воспроизводится в рамках конкретных наук. Одной из таких наук, безусловно, является, *акмеология*⁹⁸, которую определяют как совокупность наук, изучающих вершины в развитии отдельного человека и общности людей и условия их достижения. Однако данное определение акмеологии вызывает целый ряд вопросов. Во-первых, что такое наука “как совокупность наук”? Каких именно наук и как они консолидируются (интегрируются). Когда мы рассматриваем такие науки как агро-химию, био-физику или био-химию, физ-химию и т. п., то вполне понятно их отграничение от таких моно-наук, как агрономия, биология, химия, физика и т. д. Но в чем-то был прав Аристотель⁹⁹, утверждая, для

всего, что объединяется одной идеей, существует одна наука. Рассмотрев *высшее благо*, Аристотель отнес его к ведению важнейшей науки, т. е. науки, которая главным образом управляет, которой представляется наука о государстве, или политика (она ведь устанавливает, какие науки нужны в государстве и какие науки и в каком объеме должен изучать каждый); а поскольку наука о государстве пользуется остальными науками как средствами и, кроме того, законодательно определяет, какие поступки следует совершать или от каких воздерживаться, то ее цель включает, видимо, цели других наук. а, следовательно, эта цель и будет высшим благом для людей вообще. Даже если для одного человека благом является то же самое, что для государства, более важным и более полным представляется все-таки благо государства, т. е. достижение его и сохранение.

Безусловно, решать задачи развития человека и общества в той или иной степени обязаны все науки, т. к. они могут рассматриваться как высшее национальное благо. Так, в Конституции Украины (ст. 3) человек провозглашается высшей социальной ценностью. Но если *всякий человек* (как абстрактный субъект) уже является высшей ценностью (т. е. “*вершиной*” ценностей), то не станет ли на пути реализации прав этой *прайм-вершины* какие-либо *частные вершины* в развитии отдельного человека и общества? Иначе говоря, не будут ли в угоду элитарности (аристократии, олигархии) ликвидированы конституционные права демократии и эгалитарности большинства населения? Здесь вполне уместно прокомментировать подобную ситуацию примером из Библии: “Бог соразмерил тело, внушив о менее совершенном большее попечение, дабы не было разделения в теле, а все члены одинаково заботились друг о друге; посему страдает ли один член, страдают с ним все члены; славится ли один член, с ним радуются все члены” [1 Кор. 12: 24-26]. Этот библейский пример не исключает значительной разницы в распределении ресурсов между отдельными членами организма. По данным Л.Б. Вишняцкого¹⁰⁰, мозг человека, наряду с его сердцем, печенью, почками и кишечником, входит в число наиболее “дорогостоящих” в энергетическом отношении анатомических органов; в то время как общий вес перечисленных органов составляет у человека в среднем всего лишь 7 % от веса тела, потребляемая ими доля метаболической энергии превышает 75 %, вес мозга составляет 2 % от веса тела, потребляет же он примерно 20 % получаемой организмом энергии. Т. е. на 1 % веса этих органов приходится 10 % энергии, в то время как на 1 % веса по всем остальным органам тела приходится всего 0,27 % – или же в 37 раз меньше. Возможно – не очень демократично, но пока ни один живой организм на это не жаловался.

Кроме того, а что это вообще за феномен – “*вершина*” в развитии человека или общности людей? И “*что*” там изучать? И как изучать это самое “*что*”? Ведь если есть “*вершина*” (верхняя точка *чего-либо*), то есть и это самое “*чего-либо*”. А если существует “*вершина*”, то существует и ее противоположность, “*анти-вершина*” – или “*впадина*” (нижняя точка *чего-либо*). И они имеют свои размеры. Так, абсолютный максимум на планете Земля для “*вершины*” принадлежит горе Джомолунгме (+8848 м), а для “*анти-вершины*” – Марианской впадине (-10994 м). Остальные “*вершины*” и “*впадины*” (до уровня “холмиков” и “ямок”) приравниваются к ним и оцениваются по трудности достижения крайних точек. Но наука, как

⁹⁸ Акмеология: Учебник / Под общей ред. А.А. Деркача. – М.: Изд-во РАГС, 2002. – С. 15.

⁹⁹ Аристотель. Никомахова этика. / Аристотель. Соч. в 4-х т. Т. 4. Пер. с древнегреч. – М.: Мысль, 1983. – С. 60, 55

¹⁰⁰ Вишняцкий Л.Б. Введение а преисторию. Проблемы антропогенеза и становления культуры: Курс лекций / Л.Б. Вишняцкий. Изд. 2-е, испр. и доп. – Кишинев: Высшая Антропологическая Школа, 2005. – С. 143.

утверждал Аристотель¹⁰¹, должна отвечать на вопрос не “что”, а “почему”, т. е. раскрывать причины явлений, о которых говорится в четырех значениях: одной из таких причин мы считаем сущность, или суть бытия вещи (ведь каждое “почему” сводится в конечном счете к определению вещи, а первое “почему” и есть причина и начало); другой причиной мы считаем материю, или субстрат; третьей – то, откуда начало движения; четвертой причину, противоположащую последней, а именно “то, ради чего”, или благо (ибо благо есть цель всякого возникновения и движения). Понятно, что для горы Джомолунгмы или Марианской впадины причинами (почему) будут геологические тектонические и т. п. процессы. Что же касается их материи (субстрата), здесь для нас доступны только поверхности, а материю глубоких тектонических процессов мы можем только предполагать. Ну а третьи и четвертая причины для нас доступны исключительно на уровне религиозных дискурсов.

Еще большие трудности при переходе от “что” к “почему” возникают в изучении социальных “вершин” и “впадин”. Прежде всего, здесь надо определить “точку отсчета”. Высоту горы и глубину впадины определяют от одной общей точки – уровня мирового океана. Если все горы и впадины выровнять, то произойдет потоп, где Земля будет покрыта определенным слоем воды. Аналогия в социальном плане – инсайдеры + средний класс + аутсайдеры. Эта “троица” вездесуща, и если мы ищем социальные “вершины”, то ищем их среди инсайдеров, а если ищем социальные “впадины”, то среди аутсайдеров. Среди среднего класса, как правило, не ищут ни “вершин”, ни “впадин”. Такой подход соответствует диалектике Платона: “все возникает таким образом – противоположное из противоположного” (переход этот обоюдный) при существовании “между любыми двумя противоположностями как бы чего-то промежуточного”¹⁰², в отношении которого, продолжает Платон¹⁰³, следует установить, “сколько бывает интервалов между высокими и низкими тонами, каковы эти интервалы и где их границы, сколько они образуют систем”. Иначе говоря, первоначально изучаемый континуум социальные “вершины ... впадины” необходимо дифференцировать, ну, хотя бы по классам и подклассам Международной классификации профессий.

Общеизвестно высказывание Аристотеля¹⁰⁴, что человек по природе своей есть существо политическое, которое в своем стремлении к богатству, собственности, могуществу, славе и т.п. ... не знает никаких пределов. И то, что почитается ценным у власть имущих, неизбежно явится таковым и в представлении остальных граждан: естественно, что если из-за выгод, связанных с общественным делом и нахождением у власти, все желают непрерывно обладать ею, то и огромная масса людей стремится господствовать над многими. Из этой массы следует вычистить тех, которые, считает Платон¹⁰⁵, для управления государством не годятся, т. е. как людей непросвещенных и не сведущих в истине, так и тех, кому всю жизнь предоставлено заниматься самоусовершенствованием. Но как быть с тем, что каждый считает, что именно он должен править, хотя никогда не учился этому искусству, не может указать своего учителя и в какое время он обучался, вдобавок они заявляют, что учиться этому

нечего, и готовы разорвать на части того, кто скажет, что надо (невежда станет претендовать на большее и сравнительно с ему подобным, и сравнительно с тем, кто ему противоположен). Иначе говоря, управлять государством будут попеременно представители инсайдеров, среднего класса и аутсайдеров. Но существует риск того, что будет перманентный повтор библейской схемы, когда продуктивные насаждения (маслина, смоковница, виноград) отказались от царствования, потому “наконец сказали все деревья терновнику: иди ты, царствуй над нами” [Суд. 9: 8-14]. Ясно, что уровень управления будет неравноценным. Не потому ли Лао-цзы¹⁰⁶ и утверждал, что лучший правитель тот, о котором народ знает лишь то, что он существует; несколько хуже те правители, которые требуют от народа их любить и возвышать; ещё хуже те правители, которых народ боится, и хуже всех те правители, которых народ презирает. Видимо, формальный статус конкретной социальной “вершины” еще не основание отнесения ее к высшим национальным (а уж тем более к мировым) образцам. Да и стоит ли реанимировать великих вождей мирового пролетариата, верных ленинцев, иных соискателей мировой славы, которые “измеряют себя самими собою и сравнивают себя с собою неразумно” [2Кор. 10: 12].

Как известно, верхний этаж Классификатора профессий (*формальная супер-вершина*) принадлежит законодателям, высшим государственным служащим и руководителям. Здесь, как на гомеровском Олимпе, находится национальная элита – специфическая общность людей, которые по своему статусу (да и по внутреннему порыву) очень желают выглядеть если и не “Джомолунгмами”, то хотя бы “Говерлами”. И если судить по частоте участия ее представителей в различных теле-шоу, они больше всего желают рассказать электорату истинную правду о себе и продемонстрировать наличие колоссального личного потенциала, который пока что не реализован, конечно же – в силу объективных причин, но, несомненно, будет реализован после новых выборов. Когда смотришь старый советский фильм “Вертикаль”, то создается впечатление, что все песни В. Высоцкого имеют мощный акмеологически-политический подтекст. Ну, например: [мы рубим ступени... ни шагу назад! И от напряжения колени дрожат, и сердце готово к вершине бежать из груди. Весь мир на ладони! Ты счастлив и нем и только немного завидуешь тем, другим, у которых вершина еще впереди]. И какой политик не поставит под этим свою подпись? А для тех политиков, кто не прошел n-процентный барьер на выборах: [Но спускаемся мы с покоренных вершин - Что же делать, и боги спускались на землю]. Остается для проигравших и надежда: [всегда мы должны возвращаться]. Ну, а слова [на вершине стоял хмельной] прямо не в бровь, а в глаз многим представителям элиты (и не только). А эгалитарная часть населения, глядя на элиту, мечтает искренне спеть: [Ведь это наши горы, Они помогут нам!]. Но все это лишь мистика и иррациональность, проявившаяся, как выше уже сказала А. Вежицкая, в безличной форме неагентивного предложения.

На субъективность наших оценок развитости личности и общества указывал и З. Фрейд¹⁰⁷: “это в большей мере дело нашей оценки, если одну ступень развития мы считаем выше другой ... прогресс в одном пункте очень часто покупается или уравнивается регрессом в другом”. При этом, с одной стороны, З. Фрейд рассматривает человеческую массу как систему, подавляющую всякое развитие включенного в ее состав индивида: массовая психология рассматривает отдельного человека как члена

¹⁰¹ Аристотель. Метафизика. / Аристотель. Соч. в 4-х т. Т.1. Пер. с древнегреч. – М.: Мысль, 1976. – С. 67, 68, 70.

¹⁰² Платон. Федон. // Платон. Соч. в 3-х томах: пер. с древнегреч. Том 2. – М.: Мысль, 1970. – 23, 31.

¹⁰³ Платон. Филеб. // Платон. Соч. в 3-х томах: пер. с древнегреч. Том 3. Ч.1. – М.: Мысль, 1971. – С. 19.

¹⁰⁴ Аристотель. Политика. / Аристотель. Соч. в 4-х т. Т.4. Пер. с древнегреч. – М.: Мысль, 1983. – С. 378, 439, 456, 589, 618.

¹⁰⁵ Платон. Государство. // Платон. Соч. в 3-х томах: пер. с древнегреч. Том 3. Ч.1. – М.: Мысль, 1971. – С. 327, 291, 123.

¹⁰⁶ Дао Дэ Цзин. Книга пути и благодати / Пер. с кит. Ян Хин-шуна – М.: Эксмо, 2005. – С. 21-22.

¹⁰⁷ Фрейд З. Я и Оно: Сочинения. – М.: Изд-во Эксмо; Харьков: Изд-во Фолио, 2006. – С. 748, 774, 780-782, 784.

племени, народа, касты, сословия, институции или как составную часть человеческой толпы, в известное время и для определенной цели организующейся в массу"; при этом сама "масса легковerna и чрезвычайно легко поддается влиянию, она некритична, неправдоподобного для нее не существует; она думает образами, порождающими друг друга ассоциативно, — как это бывает у отдельного человека, когда он свободно фантазирует", и потому "немедленно доходит до крайности"; кроме того, "будучи в основе своей вполне консервативной, у нее глубокое отвращение ко всем новшествам и прогрессу и безграничное благоговение перед традицией" ("разрушительные инстинкты, дремлющие в отдельной особи, как пережитки первобытных племен"), "массы никогда не знали жажды истины — они требуют иллюзий", а "ирреальное для них всегда имеет приоритет перед реальным" ("массы имеют явную тенденцию не видеть между ними разницы". Но с другой стороны, З. Фрейд подчеркивает, что "и массовая душа способна на гениальное духовное творчество, и это прежде всего доказывает сам язык, а также народная песня, фольклор и другое", т. е. "остается незавершенным, насколько мыслитель или поэт обязан стимулам, полученным им от массы, среди которой он живет, и не является ли он, скорее, завершителем душевной работы, в которой одновременно участвовали и другие". Не зря И. Ньютону приписывают слова: я увидел дальше других, потому что стоял на плечах гигантов. В конечном итоге, ведь никто из личностей не может претендовать на то, что именно она изобрела (открыла) базовые знания, которые и предопределили цивилизационное развитие человечества. Более того, технологическое развитие происходит и у других биологических видов, если принять во внимание радары у летучих мышей и морских млекопитающих, сложные формы хищничества у ряда растений и мутации на уровне микроорганизмов.

Так все же, с какой стороны лучше подойти к изучению "вершин" в развитии человека и общества? Платон в этом случае советует¹⁰⁸: "и если кто желает отыскать причину, по которой что-либо рождается, гибнет или существует, ему следует выяснить, как лучше всего этой вещи существовать, действовать или самой испытывать какое-либо воздействие; исходя из этого рассуждения, человеку не нужно исследовать ни в себе, ни в окружающем ничего иного, кроме самого лучшего и самого совершенного; конечно, он непременно должен знать и худшее, ибо знание лучшего и знание худшего — это одно и то же знание". Иначе говоря, Платон предлагает использовать в исследованиях дихотомию "добра и зла", где добро — это когда "сеял Исаак в земле той, и получил в тот год ячменя во сто крат ... и стал великим человек сей", а зло — это когда "Филистимляне стали завидовать ему. ... И все колосцы ... завалили и засыпали землею. И Авимелех сказал Исааку: удались от нас; ибо ты сделался гораздо сильнее нас" [Быт. 26: 12-16]. Первый в истории пример остракизма инноватора. С. Карно в XIX в. не подвергался остракизму. Но его труд "Размышления о движущей силе огня и о машинах, способных развивать эту силу" десятилетия приводился в качестве примера научного абсурда, хотя, как оказалось через ряд десятилетий, он содержал фундаментальные научные достижения. А. Тойнби¹⁰⁹, комментируя эту ситуацию, утверждал, что растущие цивилизации отличаются от примитивных обществ поступательным движением за счет творческого меньшинства, обладающим т. н. Прометеевым порывом, утрата которого приводит к потере гармонии, т. к. подав-

ляющее большинство представителей любой цивилизации ничем не отличается от человека примитивного общества (всегда и везде численно превосходит творческое меньшинство и в косной массе является тормозом, ибо не в состоянии преобразиться полностью и одновременно), где творец, заявивший о себе, всегда оказывается выброшенным за пределы инертной, нетворческой массы.

Но, возможно, что, говоря о выдающихся личностях, мы не учитываем их психических особенностей? У гениев, повествовал Платон¹¹⁰, "бог отнимает рассудок и делает их своими слугами". Ч. Ломброзо¹¹¹, подчеркивая, что "признание тесной связи и множества соотношений между гениальностью и помешательством глубоко укоренилось среди ученых", указывал также и на наличие "странных религиозных маний, которые являлись иногда ядром великих исторических событий", как и на то, что "величайшие идеи мыслителей ... рождаются внезапно и развиваются так же бессознательно, как и необдуманные поступки помешанных" ("талант — стрелок, попадающий в цель, которая кажется нам труднодостижимой; гений попадает в цель, которой даже не видно для нас"). И если изучать "вершины" таланта крайне трудно, то гения — невозможно. Потому-то все "гениальные натуры, считает Ч. Ломброзо, — и встречают презрение со стороны большинства, которое видит только несовместимость сделанных ими выводов с общепринятыми мнениями и странности в их поведении".

Безусловно, у личности и массы "вершины" развития не совпадают. Платон скептически относился к идее участия большинства в творчестве: "люди ... не могут сделать человека ни разумным, ни неразумным, а делают что попало"¹¹²; т. е. "очень хороших и очень плохих людей немного, а посредственных — без числа"¹¹³. Причина — отсутствие сознания своего несовершенства: "тем-то и скверно невежество, что человек и не прекрасный, и не совершенный, и не умный вполне доволен собой"¹¹⁴. Причем "жизнь всякой людской толпы лишена рассудительности либо по невежеству, либо из-за отсутствия самообладания, либо по обоим этим причинам"¹¹⁵. Аристотель¹¹⁶ рассматривает проблему соотношения личности и массы через соотношение властвующего начала и начала подчиненного (общий закон природы). Он затрудняется с ответом на вопрос: "возможно ли для всякого народа и для всякой народной массы установить такое же отношение между большинством и немногими дельными людьми?" С одной стороны, им порицается принцип Перикла, ("вырывая те колосья, которые слишком выдавались своей высотой, сравнял засеянное поле"). Но с другой стороны он утверждает: "средний достаток из всех благ лучше всего"; "государство, состоящее из средних людей, будет иметь и наилучший государственный строй". Эту же мысль в XX в. Г. Лебон¹¹⁷ изложил так: "цивилизованный народ, с интеллектуальной точки зрения, — пирамида со ступенями, основание которой занято темными массами населения, средние ступени — слоями образованными и высшие ступени — небольшим отбором ученых, изобрета-

108 Платон. Федон. // Платон. Соч. в 3-х томах: пер. с древнегреч. Том 2. — М.: Мысль, 1970. — С. 67.

109 Тойнби, А. Дж. Постигание истории: сб. // А. Дж. Тойнби; пер. с англ. — М.: Айрис-пресс, 2006. — С. 267-269, 312, 316.

110 Платон. Ион. // Платон. Соч. в 3-х томах: пер. с древнегреч. Том 1. — М.: Мысль, 1968. — С. 139.

111 Ломброзо Ч. Гениальность и помешательство / Пер. с ит. — М.: РИПОЛ-клавсик, 2006. — С. 7, 29, 42, 43.

112 Платон. Критон. // Платон. Соч. в 3-х томах: пер. с древнегреч. Том 1. — М.: Мысль, 1968. — С. 117.

113 Платон. Федон. // Платон. Соч. в 3-х томах: пер. с древнегреч. Том 2. — М.: Мысль, 1970. — С. 57.

114 Платон. Пир. // Платон. Соч. в 3-х томах: пер. с древнегреч. Том 2. — М.: Мысль, 1970. — С. 134.

115 Платон. Законы. // Платон. Соч. в 3-х томах: пер. с древнегреч. Том 3. Ч. 2. — М.: Мысль, 1972. — С. 207.

116 Аристотель. Политика. / Аристотель. Соч. в 4-х т. Т. 4. Пер. с древнегреч. — М.: Мысль, 1983. — С. 382, 464, 472, 508.

117 Лебон Г. Психология народов и масс / Пер. с фр. — СПб.: Макет, 1995. — С. 8, 22, 23.

телей, артистов, писателей, очень ничтожной группой в сравнении с остальной частью населения, но которая одна определяет уровень страны на шкале цивилизации”, и “достаточно бы было им исчезнуть, чтобы увидеть, как одновременно исчезло бы и все то, что составляет величие нации”; и “все более и более дифференцируясь в течение веков, индивиды какой-нибудь расы постоянно стремятся вращаться вокруг среднего типа этой расы, не будучи в состоянии удалиться от него надолго; к этому-то среднему типу, который возвышается очень медленно, принадлежит значительное большинство членов известной нации: этот основной остов покрыт ... очень тонким слоем выдающихся умов, важным с точки зрения цивилизации, но не имеющим никакого значения с точки зрения расы”; постоянно “уничтожаясь, он беспрестанно обновляется за счет среднего слоя, который один изменяется, только очень медленно, потому что малейшие изменения, чтобы стать прочными, должны накапливаться наследственным в том же направлении много веков; только наследственным накоплением усовершенствований, приобретенных средними слоями, а не возвышенными умами (т. к. гений не передается) образовались те прогрессивные дифференциации, которые постепенно возвысили уровень некоторых рас и вырыли пропасть между данными расами и народами, не сумевшими прогрессировать”.

Выводы: Проведенный в докладе анализ позволяет сделать следующие обобщающие выводы и рекомендации:

1) восходящее развитие человека и общества является ключевой современной парадигмой, но при этом религии и философии рассматривают человека как своеобразную куклу богов (марионетку), которая выполняет пассивную функцию по отношению к собственному развитию; эволюция человечества протекает в системе координат, где одна из двух осей – это ортодоксальность социальных установок (ближе к кукле богов), а другая – их парадоксальность (ближе всего к науке);

2) важнейшая роль в социальном развитии человека и общества принадлежит языку, что отмечают мировые религии и классическая философия (границы моего языка суть границы моего мира); ключевой современной особенностью развития русского языка является колоссальная и все возрастающая роль в нем безличных предложений (рассмотрение внешнего мира как совокупности таких событий, которые не поддаются ни человеческому контролю, ни человеческому пониманию);

3) формирование акмеологии как специфической науки, которая призвана сконцентрировать внимание целого ряда комплементарных с ней наук, на вопросах изучения вершин в развитии отдельного человека и общности людей, – явление, безусловно, позитивное; вместе с тем понятийный аппарат акмеологии пока еще находится на начальной стадии своего становления, полноценное завершение которого потребует разработки специальной междисциплинарной архитектоники;

4) темп дисциплинарного становления акмеологии в значительной степени обусловлен координированностью ее методологического инструментария с национальной системой управления развитием человека и общества (с привлечением конструктивных предпосылок устойчивого развития территорий – гармонизация человека, природы и экономики) в рамках ратифицированных государством соответствующих международных актов и адаптированных к ним систем стандартизации;

5) важность адекватного выполнения акмеологией ее социальной миссии актуализирует задачу безотлагательного проведения инвентаризации наличного теоретико-методологического инструментария комплементарных с ней наук как предпосылки использования в самой ак-

меологии опыта их эволюции в координатах ортодоксальности и парадоксальности.

Технологии преодоления профессиональных кризисов педагогов

М.А. Воробьева, к. психол. н., (Россия, Екатеринбург)

e-mail: vorobyeva_marina@mail.ru

Сложность и противоречивость личностно-профессионального развития конкретного специалиста отмечена во многих современных исследованиях. Именно профессиональные кризисы позволяют личности пересмотреть свое отношение к профессии и профессионализму, оценить себя как специалиста, прислушаться к субъективным оценкам других специалистов. Процесс преодоления профессиональных кризисов важен для работников образования, так как они достаточно часто находятся в стрессовой ситуации по характеру своей профессиональной деятельности. С одной стороны, выступая носителем знаний, педагогам приходится общаться не только с учащимися и их родителями, но и со своими коллегами. С другой стороны, педагогу, как и любой личности, присущи переоценка ценностей, возникновение и разрешение проблем в личностно-профессиональном развитии.

Стратегия экономического и социального развития нашей страны изменяет требования к субъектам профессиональной деятельности во всех сферах, требуя от них высокой мотивации труда, готовности к инновационной деятельности, высокого уровня развития собственной компетентности. Педагоги сталкиваются с отсутствием четких ориентиров, туманностью результатов образовательной политики и предъявляемыми высокими профессиональными требованиями к его деятельности. Такая ситуация в системе образования, в конечном счете, негативно сказывается на личности педагога, порождая отсутствие интереса к работе и в дальнейшем профессиональном развитии, равнодушие и пассивность к происходящим событиям. Результатом этого может стать неспособность, отсутствие желания справляться с возникающими в профессиональной деятельности трудностями, к одним из которых относятся и профессиональные кризисы.

Феномен профессионального кризиса в настоящее время изучается в науке достаточно активно. При этом многие авторы (Анцыферова Л.И., Глуханюк Н.С., Зеер Э.Ф., Климов Е.А., Маркова А.К., Митина Л.М., Пряжников Н.С.) считают, что переживание профессиональных кризисов сопровождается неуверенностью в собственных силах, снижением уровня профессионализма, внутренней растерянностью, усталостью, опустошенностью.¹¹⁸

В работах многих ученых раскрыты факторы возникновения профессиональных кризисов (Анцыферова Л.И., Ахмеров Р.А., Глуханюк Н.С., Зеер Э.Ф., Климов Е.А., Сыманюк Э.Э., Маркова А.К., Пряжников Н.С.), виды кризисов (Бюллер Ш., Зеер Э.Ф., Ливехуд Б., Слободчиков В.И., Сыманюк Э.Э., Шихи Г., Эрикссон Э.), способы их преодоления (Абульханова-Славская К.А., Вайзер Г.А., Выготский Л.С., Здравомыслов А.Г., Фонарев А.Р., Франкл В., Ядов В.А.).

В то же время возникает ряд противоречий, необходимых для решения проблемы: между признанием возможности конструктивного преодоления профессиональных кризисов педагога и недостаточностью экспериментальных данных о том, что может лежать в основе этого процесса и необходимостью использования технологий преодоления этих кризисов педагогами.

¹¹⁸ Зеер, Э.Ф. Кризисы профессионального становления личности [Текст] / Э.Ф. Зеер, Э.Э. Сыманюк // Психологический журнал. - 1997. - № 6. - С. 35 – 40.

Профессиональное развитие является предметом исследований многих ученых (Глуханюк Н.С., Деркач А.А., Зазыкин В.Г., Зеер Э.Ф., Маркова А.К., Митина Л.М., Пряжников Н.С., Пряжникова Е.Ю.). Большинство из них отмечают, что профессиональное развитие – это процесс «формирования личности», адекватной профессиональной деятельности.¹¹⁹

По мнению отечественных ученых (Анциферова Л.И., Зеер Э.Ф., Климов Е.Л., Маркова Л.К.), профессиональное развитие, применительно к конкретному человеку рассматривается как динамический, непрерывный процесс, детерминируемый внутренней активностью личности. Особое место в процессе профессионального становления личности занимают профессиональные кризисы, в результате которых происходит кардинальная перестройка личности, изменяется вектор ее профессионального развития.¹²⁰

Анализ научной литературы нам даёт содержание понятия «профессиональные кризисы личности», показано, что профессиональные кризисы — это закономерные и поворотные моменты индивидуальной жизни человека, сопровождающиеся значительными эмоциональными переживаниями, нечетким осознанием недостаточного уровня своей компетентности и профессиональной беспомощности. Для профессионального кризиса личности характерно: неудовлетворенность возможными перспективами в профессиональной деятельности, то есть будущее видится непредсказуемым и тревожным, а докризисная модель не обладает достаточной смысловой ценностью; настоящее становится трудно переносимым, а прошлые достижения ставятся под сомнение; происходит генерация отрицательного отношения к жизни. Профессиональный кризис является жизненным событием, то есть таким этапом жизненного пути, который характеризуется необходимостью поиска смысловых оснований, направлений, способов реализации активности, что проявляется в процессах выработки и принятия личностно значимых решений на достаточно длительный период жизни. В такие кризисные периоды происходит переосмысление себя и перестраивание собственного «Я».

Многим исследованиями доказано, что в качестве основных признаков профессионального кризиса выступают: наличие трудностей в самооценке и самоориентации в профессиональной деятельности, профессиональном самоопределении, в выявлении профессиональных намерений, перспектив и интересов, появление признаков профессиональных деформаций и деструкции, ухудшение здоровья, снижение работоспособности, синдром «эмоционального выгорания», ухудшение профессиональных взаимоотношений, разные формы психологических защит (рационализации, отрицание, проекция, идентификация, отчуждение и др.); эмоциональная напряженность, часто повторяющиеся отрицательные эмоциональные состояния; снижение уровня профессиональной активности и возникновение условий для стагнации профессионального развития; снижение уровня интеллекта с ростом стажа работы, что часто вызвано особенностями нормативной деятельности, когда многие интеллектуальные способности остаются невостребованными и быстро угасают.

Причинами этих кризисов являются: хроническая усталость, неудовлетворенность своим способом работы (неадекватные ситуации) и нехваткой профессиональных знаний. А также причинами выявлены эмоционально-ситуационные кризисы профессиональной жизни педагогов, возникшие в результате конфликтов в социуме (социальные причины), несоответствия своему профессиональному статусу и должности (когнитивные причины), барьеров в общении (коммуникативные причины), слабой организацией своей профессиональной деятельности и других членов профессионального сообщества (организационные причины).¹²¹

Процесс переживания профессионального кризиса характеризуется изменениями в ценностно-смысловой сфере (ЦСС). Роль ценностных ориентации в профессиональной деятельности заключается в том, что они, по словам О. М. Краснорядцева,¹²² «детерминируют профессиональное поведение, обеспечивая содержание и направленность деятельности и придавая смысл профессиональным действиям». Ценностные ориентации направляют и корректируют процесс целеполагания человека. Система ценностных ориентаций определяет жизненную перспективу, «вектор» развития личности, являясь важнейшим внутренним его источником и механизмом. Изучением ценностно-смысловой сферы личности занимались Р.А. Ахмеров, К.А. Абульханова-Славская, А.В. Брушлинский, Ф.Е. Василюк, Е.И. Головаха, Д.А. Леонтьев, Б. Ливехуд, А.С. Рубинштейн, В. Франкл, Э. Фромм.

Разрешение профессионального кризиса возможно двумя способами: конструктивно и деструктивно (Ахмеров Р.А., Выготский Л.С., Здравомыслов А.Г., Зеер Э.Ф., Сыманюк Э.Э., Ядов В.А.). Успешное разрешение кризиса вызывает у индивида прилив новых сил, стремительное овладение новыми областями действительности, приводит к повышению мотивации к достижению, способствует появлению новых способностей. В свою очередь, неразрешенный кризис вызывает потерю чувства нового, отставание от жизни, снижение уровня профессионализма, внутреннюю растерянность, осознание необходимости переоценки себя, снижение самооценки, усталость, возникновение ощущения истощенности своих возможностей.

Конструктивное преодоление профессионального кризиса, сопровождающегося изменениями в ценностно-смысловой сфере, возможно через переосмысление, осознание и выстраивание новой иерархии профессиональных ценностей, развитие способностей к целеполаганию, уверенности в достижении поставленных целей, развитие рефлексии, построение индивидуального плана карьеры, внутреннюю устойчивую мотивацию на дальнейшее профессиональное развитие. Реализация этих ресурсов, прежде всего, связана со значимостью таких жизненных ценностей, как: цели в жизни, результат, развитие себя, духовное удовлетворение, креативность, достижение.¹²³

Для преодоления профессиональных кризисов педагога необходимы новые методы и технологии, которые помогут изменить отношение к ценностно-смысловой

¹¹⁹ Абульханова – Славская, К.А. Жизненные перспективы личности [Текст] / под ред. Е.В. Шороховой // Психология личности и образ жизни : сб. статей. - М. : Наука, 1987. - С. 137-145.

¹²⁰ Зеер, Э.Ф. Кризисы профессионального становления личности [Текст] / Э.Ф. Зеер, Э.Э. Сыманюк // Психологический журнал. - 1997. - № 6. - С. 41 – 44.

¹²¹ Воробьева, М.А. Эмоциональное выгорание педагогов. Профилактика [Текст] : учеб. пособие / М.А. Воробьева ; Урал. гум. ин-т. - Екатеринбург : [б.и.], 2006. - 133 с.

¹²² Краснорядцева, О. М. Ценностная детерминация профессионального поведения педагогов [Текст] / О.М. Краснорядцева // Сибирский психол. журн. - Томск, 1998. - № 7. - С. 25-29.

¹²³ Алексеева, В. Г. Ценностные ориентации как фактор жизнедеятельности и развития личности [Текст] / В.Г. Алексеева // Психологический журнал. - 1984. - Т. 5. - № 5. - С. 63-70.

сфере. Эти методы и технологии включают процедуры диагностики, информирования, групповой дискуссии, рефлексии, психолого-акмеологического консультирования, тренинговых занятий. Так как кризисы затрагивают все сферы развития личности (интеллектуальную, эмоционально-волевою, личностно-мотивационную), то и работать (корректировать) необходимо все эти сферы.

Корректировать сферы развития необходимо специалисту – психологу, так как он владеет психодиагностическими методами и интерпретационными методами. Критерии и показатели преодоления профессиональных кризисов, выявленные после диагностики доказывают, что каждый критерий раскрывается через следующие показатели:

когнитивный - стиль и время решения профессиональной задачи; уровень осознания педагогом и понимания личностно-профессионального самоопределения, выбора профессии, профессиограммы, профессиональных целей; характер и особенности образа профессиональной деятельности и личности профессионала как эталонов для осознания своих качеств, самопознание и оценка экспертов профессионала по профессиональным качествам, степени сформированности основных профессиональных навыков, усвоенных профессиональных знаний; осведомленность, аналогии, классификации, обобщения, оперирование количественными отношениями, гибкость мышления;

мотивационный - характер мотивации и ценностных ориентаций, лежащих в ее основе, мотивационный профиль, уровень притязаний; отношение к выбранной профессии, желание овладения необходимыми профессиональными знаниями, умениями, навыками; соподчинение личных мотивов профессионально значимым;

эмоциональный - самопонимание своих личностных особенностей; эмоциональное отношение и оценивание себя как профессионала, оценивание своих профессионально важных качеств; степень ответственности, настойчивости в реальной позиции, степень выраженности потребности в достижении; самооценка, мотивация успеха; эмоциональная сдержанность; регуляция эмоциональных состояний; наличие показателей «эмоционального выгорания»; наличие и степень сформированности и осознанности психологических механизмов защиты личности как положительных и отрицательных коррелят преодоления профессиональных кризисов;

творческий - характер творческой активности; умение творчески решать поставленные профессиональные задачи; степень осознанности и устойчивости общей креативности, творческий подход к профессиональной деятельности; степень реализация творческого потенциала личности;

профессионально-деятельностный - предпочтение средств и способов реализации профессиональной деятельности, профессиональная деятельность зависит от внешнего воздействия или воспринимается как средство личностного саморазвития, профессиональная компетентность; профессиональная направленность, дисциплинарный контроль; степень выраженности профессиональной этики;

коммуникативный - характер связей и отношений, в которых проявляется личностно-профессиональная позиция; степень заинтересованность в общении с коллегами;

рефлексивный - уровень развития рефлексивных умений;

самооценивание педагога сторон своей личности - понимание себя, наличие у педагога профессионального содержания в образе «Я»; самостоятельность, инициативность, личное отношение к людям, труду и произволу принципа субординации; мотивы, побуждающие к само-

познанию и саморазвитию; личностный смысл своей профессии, модели самосовершенствования;

социальный - регуляция отношений и бесконфликтное существование коллектива при решении профессиональных задач, принципиальность (как умение и стремление оценить события, исходя из имеющихся у работника общих принципов, и следовать им), влияние и укрепление своего авторитета, доверие подчиненным и делегирование полномочий, соблюдение норм и традиций административного руководства, выполнение групповых норм.

Процесс преодоления профессиональных кризисов педагога - это комплекс мер, основанных на информативности, знаниях, обеспечивающих осознание педагога собственных личностных и профессиональных особенностей, результатом которых является формирование совершенного уровня преодоления профессиональных кризисов педагогических работников, что обеспечивает эффективность их профессиональной деятельности. Этот комплекс мер должен быть построен с учетом всех психолого-акмеологических условий и факторов оптимизации процесса преодоления профессиональных кризисов. В ходе этого процесса преодоления профессиональных кризисов педагога реализуется теоретическая модель преодоления профессиональных кризисов, которая направлена на самого субъекта, его деятельность, на окружающую действительность и социум.

Вопросы нравственности в управлении персоналом: психологический аспект

С.А. Месникович (Беларусь, Минск)

e-mail: PMPA@yandex.by

Важнейшей составной частью управленческой активности является взаимодействие руководителя и подчиненных, в котором неизбежно возникают нравственные проблемы, от эффективного решения которых зависит качество работы организации в целом. В своей деятельности руководитель во многом предопределяет характер нравственных взаимоотношений сотрудников, выступает в качестве субъекта делового и межличностного общения, в качестве лидера, за которым признается право принимать решения в определенных моральных ситуациях. Наряду с безупречным владением искусством убеждения и диалога, обширными знаниями в различных областях, развитой эмоционально-волевой сферой, для оптимизации производственного процесса управленцу необходимо обладать достаточно высоким нравственным потенциалом.

Чередниченко И. П. и Тельных Н. В, рассматривая нравственную сторону управленческой деятельности, выделили типичные ошибки менеджера, к которым, прежде всего, относятся следующие:

— нарушение служебной этики (грубость, высокомерие, необязательность, нетерпимость к критике, ущемление прав и обман подчиненных и т. д.);

— несправедливая оценка руководителем трудового поведения подчиненных (недостатки в распределении работ между исполнителями, отсутствие справедливости в оплате труда, болезненное отношение к авторитету отдельных подчиненных и т. д.);

— бестактность, а иногда и грубость со стороны руководителя;

— неправильная стимуляция подчиненных поощрением и наказанием (поощрение и наказание только за результат действия, игнорируя его мотивы и прилежание, а также степень сложности выполнения задачи для работника);

— неспособность опираться в работе на неформальные объединения работников (а это важно, потому

что никакие официальные отношения не в состоянии регламентировать множество ситуаций, ежедневно возникающих в работе с людьми);

— неверное отношение к критике (критика необходима, но с соблюдением этических требований, чтобы не провоцировать конфликт).

При управлении персоналом руководителю любого звена необходимо учитывать тот факт, что сотрудники организации могут находиться на разных уровнях морального развития и, соответственно, применять по отношению к ним различные способы и приёмы общения. В своей теории развития морального сознания личности Л. Кольберг выделил три уровня, каждый из которых содержит по две стадии.

Уровень 1. Предконвенциональный, (основанный на наказаниях и вознаграждениях), включает в себя две стадии.

Люди, находящиеся на первой стадии названного уровня ориентированы на избежание наказаний и послушание. Если индивид уверен, что является объектом внимания старшего по статусу человека, то «моральное» действие будет выполнено, без свидетелей нормы легко нарушаются. Вторая стадия характеризуется наивным инструментальным гедонизмом, который характеризуется подчинением правилам ради вознаграждения и личных выгод. Согласно Л. Кольбергу, на этом уровне находятся, прежде всего, дети с несформированной ещё обратимостью моральных операций. Однако практика реальных производственных отношений, несовпадение при определённых ситуациях биологического и психологического возрастов у конкретного человека дают основания предположить наличие этого уровня у взрослого.

Уровень 2. Конвенциональный, (основанный на социальном контроле), имеет следующие стадии.

На третьей стадии находятся субъекты, ориентированные на поддержание хороших отношений и одобрение со стороны других людей. Однако у них ещё не сформировалась целостная иерархическая система ценностей, они не знают, как обращаться с нормами, которые могут служить основанием для неальтруистических мотивов.

Четвёртая стадия характеризуется как мораль, поддерживающая власть и закон. Сотрудник, находящийся на этой стадии, рассматривает общественную систему как более приоритетную, чем права индивидуальных её членов.

Уровень 3. Постконвенциональный, (основанный на моральных принципах), состоит из:

На пятой стадии находятся люди, достигшие моральной зрелости. Они демонстрируют мораль, основанную на соблюдении общественного договора, индивидуальных прав и демократически принятого закона. Шестая, наивысшая стадия представляет собой мораль, ориентированную на законы свободной совести, согласно которой человек следует универсальным этическим принципам.

Важным аспектом во взаимодействии с персоналом выступает понимание руководителем многоаспектности представлений сотрудников организации о справедливости, являющейся центральным звеном в нравственном сознании индивида. В соответствии с теорией справедливости Дж. Адамса, удовлетворенность индивида в профессии зависит от результатов сравнения, с одной стороны, того, как соотносятся затраченные им усилия с результативностью деятельности, и, с другой стороны, того, какое соотношение усилий и результативности есть у его коллег. В экспериментах учёного предприняты попытки выделения типов личности, в зависимости от восприятия справедливости и несправедливости. «Благосклонные» удовлетворены, даже когда их недооценивают, и чувствуют вину, когда их переоценивают или же оценивают

по справедливости. «Сенситивные» убеждены, что все, включая их самих, должны быть оценены достойно, по справедливости. «Претендующие» считают, что должны получить все возможное из-за низкой отдачи, стремятся восстановить справедливость одним из трех способов: уменьшая свой вклад, увеличивая отдачу, прекращая взаимоотношения. Существуют четыре причины, мешающие сохранять справедливость во взаимоотношениях:

- неправильная психологическая установка,
- потеря доверия,
- скрытые ожидания,
- накопление обид.

Современные отечественные исследования справедливости за последние десятилетия представлены работами российских учёных М.И. Воловиковой, Е.О. Голыничик, Гулевич О.А., Л.М. Сосниной, А.В. Юревича и др. Учёными обобщены основные типы справедливости, к которым относятся: *процедурный* (правильность той процедуры, которая используется при вынесении решения), *межличностный* (связан с оценкой того, насколько вежливо обошлись с участником события и как его информировали о принятом решении) и *дистрибутивный* (адекватность решения, касающегося распределения вознаграждения либо наказания между участниками какого-либо события). К нормам дистрибутивной справедливости причисляют:

- беспристрастность (человек, выполнивший большую часть работы, заслуживает большего вознаграждения, чем его партнер);
- равенство;
- распределение в соответствии:
 - со способностями,
 - с усилиями,
 - с потребностями,
 - с личностными качествами,
 - с групповой принадлежностью участников взаимодействия

Следовательно, справедливость, в зависимости от определённой точки зрения, может рассматриваться тройственно: как закон, как апелляция к милосердию и надежде и как объективное знание.

К факторам, влияющим на формирование представлений о справедливости, относят следующие. *Первым фактором* является пол человека. В ситуациях морального выбора мужчины склонны понимать справедливость как принцип всеобщего блага, женщины – как принцип участия и заботы.

Л.В. Бабаева и А.Е. Чирикова, сравнив этические установки мужчин и женщин-бизнесменов, утверждают: в бизнесе женщины сильнее зависят от других, и поэтому их принципы и этичность бизнеса в целом в большей степени детерминируются нравственным императивом. Социальная ответственность женщин в предпринимательстве выше, нежели у мужчин. Проявлением этой социальной ответственности служит ориентация, с одной стороны, на «гуманный» менеджмент, учитывающий человека во всех его проявлениях, с другой — на благотворительность и социальную помощь.

Вторым фактором является ориентация на успех. Вера в справедливость мира в основном присуща субъектам, которые в деловых и межличностных отношениях ориентируются на внешний успех. Доминирование такой

ориентации может привести человека к оправданию любого пути к успеху, справедливым признаётся всё, что ведёт к достижению. Третьим фактором, от которого зависит развитие представлений о справедливости, является адекватность используемых субъектом принципов справедливости тем социальным контекстам и областям человеческих отношений, на которые, по его мнению, эти принципы могут быть распространены. Речь идёт о таких принципах как: принцип равенства, принцип потребностей, принцип достижений, принцип одинаковости шансов, принцип соблюдения традиций и т.д..

Таким образом, учёт руководителем нравственных аспектов взаимоотношений с сотрудниками в профессиональной деятельности позволит оптимизировать процесс управления персоналом в организации.

Роль руководителя в формировании мотивации педагогического коллектива

Е.А. Ушакова (Россия, Серов)

e-mail: trudaga69@mail.ru

Управленческий процесс всегда связан с воздействием субъекта, в роли которого выступает руководитель, на объект управления, в роли которого выступает сотрудник. Такое управленческое взаимодействие руководителя и сотрудника в сфере мотивации называют мотивированием. *Мотивирование* – это управленческая функция руководителя, это действия руководителя по созданию условий труда и внешних побудительных стимулов для работника с целью вызвать у него желание производительно работать и достигать желаемых целей и результата. Для руководителя важнейшей и центральной задачей является создание таких условий труда, которые помогут вызвать желание и готовность каждого сотрудника выполнять свою работу, обеспечив успех функционирования и процветания организации. Мотивировать поведение персонала означает уметь понимать и воспринимать внутренние потребности работника и побуждать людей к сознательному самостоятельному выбору действий по удовлетворению потребностей и достижению личных и коллективных целей. Мотивирование персонала является неотъемлемым элементом управления любой организации: коммерческого предприятия, государственного учреждения, общественной организации, а также любой неформальной организации. Мотивирующее воздействие руководителя на работника должно охватывать весь процесс труда и начинаться с выбора нужного сотрудника, включать влияние руководителя в процессе всех трудовых операций, оценку этих действий и вознаграждение за результат, добиваясь удовлетворения сотрудником своих целей и мотивов вместе с организацией.

Внутри каждого человека есть свои побудительные силы, заставляющие его действовать определенным образом и в конкретном направлении, они то и называются мотивацией. Мотивацию нельзя создать извне. Она должна прийти изнутри. Человек должен хотеть, а руководство должно создать необходимые условия, чтобы работник мог воплотить свои желания в действие. Мотивация побуждает людей делать то, что нужно. Мотивация побуждает принимать необходимые решения. Мотивация побуждает людей отказываться от неправильных поступков. Мотивация побуждает человека находить тот единственный и нужный путь развития. Процесс мотивации основан на функциях и свойствах психики и включает восприятие и оценивание ситуации, целеполагание, выработку решений, ожидание результатов действий и их сознательную корректировку. Мотивация побуждает человека к действию, делает поведение человека целесообразным и целенаправленным и регулирует его поведение. Мотивация делает человека заинтересованным и при-

страстным к тому, что он делает, как он себя ведет в складывающейся ситуации. Мотивация есть сознательный процесс выбора человеком того или иного типа поведения в процессе труда, обусловленный воздействием потребностей развития и связанных с их удовлетворением ожиданиями. Процессы мотивации могут иметь различную направленность — достичь или избежать поставленной цели, осуществить деятельность или воздержаться от нее, что сопровождается переживаниями, положительными или отрицательными эмоциями (радость, удовлетворение, облегчение, страх, страдание). Состояние мотивации сопровождается определенным психофизическим напряжением, то есть состоянием возбуждения, приливом или упадком сил¹²⁴.

Мотивационная среда – это совокупность, определяющих направленность и величину, усилий, прилагаемых работником для достижения целей организации. Мы считаем, что качество мотивационной среды может быть и должно быть оценено для того, чтобы руководитель образовательного учреждения мог обоснованно определить какую отдачу он вправе ожидать от сотрудников при тех условиях, что созданы в образовательном учреждении, а также понять, за счет чего в наибольшей степени создается неблагоприятная мотивационная среда, то есть какие из мотивирующих условий необходимо менять, прежде всего.

Зная структуру ценностной ориентации сотрудников педагогического коллектива, можно спрогнозировать какую стратегию поведения они выберут. Причем важна именно стратегия поведения, а не ситуационное поведение. Стратегия поведения отражает отношения человека к организации, самой работе и установкам, которые лежат в их основе. Как правило, они формируются под влиянием реализованных и нереализованных ожиданий человека, складываются как результат его взаимодействия с руководством, с коллегами, всего образовательного учреждения.

Важно помнить, что педагог, приходя работать в образовательное учреждение, стремится реализовать свои интересы, и он ожидает от организации, что она предоставит ему возможности для этого. В зависимости от того, насколько оправдаются его ожидания, выбирается стратегия поведения данного педагога.

Основные типы стратегий поведения различаются по своей направленности и по величине усилий, которые педагог готов вкладывать в общее дело. Именно по этим признакам четко выделяются следующие *типы стратегий поведения*:

1. Инициативный – это активная творческая позиция; стремление достичь максимальных результатов для себя и для образовательного учреждения; цели и интересы такого человека совпадают с целями образовательного учреждения; он берет на себя ответственность, прикладывает максимум усилий, считает себя частью педагогического коллектива школы¹²⁵.

2. Исполнительский – такой педагогический работник может аккуратно и в соответствии с требованиями стараться выполнять полученные задания; он чувствителен к поощрениям; приспосабливается к условиям работы, не обостряет отношения, уходит от ответственности; готов подчиниться любым внутренним нормам и правилам, не стараясь их изменить².

124 Жданкин Н.А. Мотивация персонала. Измерение и анализ: учебно-практическое пособие/Н.А.Жданкин. – М.: Финпресс, 2010. с 52.

125 Ильин Е.П. Мотивация и мотивы. СПб.: Питер, 2002. с. 23.

3. Потребительский тип поведения человека – четко отделяет себя от организации; ориентирован исключительно на себя и свои интересы; школа и педагогический коллектив воспринимается лишь как средство удовлетворения своих потребностей; такой педагог будет делать лишь то, что ему выгодно и любыми способами уходить от работы, не приносящей ему какой-либо пользы, пусть даже коллективу в целом. Жертвовать своими интересами такой работник не будет никогда¹²⁶.

4. Отсутствующий – это стиль поведения человека, ориентированного на уход из организации; он ощущает себя вне педагогического коллектива, у него созрела внутренняя готовность к уходу; существенным для администрации является то, что такой педагог действует по инерции, не прикладывая никаких усилий к работе, даже если стараться его мотивировать³.

Считаем, что мотивационная среда в любом образовательном учреждении будет наиболее оптимальной, если она будет стимулировать на выполнение какой-то конкретной работы, а не на желаемое производственное поведение сотрудников.

Это желаемое поведение сотрудников должно быть зафиксировано администрацией и проведено сравнение с тем, на какой же тип поведения образовательное учреждение побуждает на самом деле. Это можно сделать, воспользовавшись моделью механизма мотивации и проанализировать, какие из мотивирующих условий наиболее сильны, каковы принятый стиль руководства, каковы доминирующие потребности работников. Зная различия между желаемым и реальным типом производственного поведения можно целенаправленно менять условия, добиваясь нужных сдвигов во взаимоотношениях образовательного учреждения и педагогов.

Создание благоприятной мотивационной среды сопряжено для руководителя ОУ с большими трудностями, так как она должна всякий раз конкретизировать модель механизма мотивации для каждого сотрудника. Это невозможно сделать без регулярного отбора информации, внимательности, наблюдательности, а главное – желания выявлять и анализировать потребности педагогов, искать для них действенные мотивы.

Мы считаем, что должны быть проанализированы все другие составляющие модели механизма мотивации – содержание труда, желаемый результат, требуемые усилия и т.д. Для каждого фактора необходимо зафиксировать оптимальное значение, то есть, каким он должен быть по норме, чтобы оказывать на работников мотивирующее влияние. Считаем, что, стараясь мотивировать своих подчиненных на достижение каких-либо результатов, руководителю школы необходимо добиться, чтобы значение каждого сектора было близко к оптимальному.

Следовательно, обобщая сказанное, считаем, что в самом общем виде роль руководителя, опирающегося на использование модели механизма мотивации, сводятся к следующим *основным правилам*:

1. Педагогам должны быть известны критерии, по которым оценивают результаты их работы, они должны быть уверены в объективности оценки.

2. Педагогический коллектив должен быть убежден, что результаты каждого педагога зависят от прикладываемых усилий всего коллектива.

3. Учителя должны быть уверены, что требуемые результаты они способны получить при нормальном напряжении.

4. Педагоги должны знать, какое вознаграждение они получают за свой труд (результат), и в какой мере это вознаграждение соответствует их мотивам.

5. Педагогические работники должны быть убеждены, что величина вознаграждения определяется достигнутыми результатами.

Мы считаем, что несоблюдение даже одного из этих правил становится негативным фактором мотивационной среды, снижая потенциальный уровень мотивации педагогического коллектива.

Существуют *три основных подхода к выбору мотивационной стратегии*:

1. Стимул и наказание: тем, кто хорошо и много работает, платят хорошо, а тем, кто плохо и мало – наказывают.

2. Мотивирование через саму работу – дать возможность педагогу раскрыться в творческом, инновационном и т.д. процессе, виде деятельности.

3. Систематическая связь с руководителем: определение цели с подчиненным, осуществление положительной обратной связи, когда учитель действует правильно, и отрицательной – когда он ошибается.

Выбираемая мотивационная стратегия базируется на анализе ситуации и предпочитаемом стиле взаимодействия руководителя с подчиненными¹²⁷.

В практике многих организаций и в образовательных учреждениях в частности могут быть использованы следующие *мотивационные методы*:

- использование денег как вознаграждения и стимула;
- наложение взысканий;
- развитие сопричастности;
- мотивирование через саму работу;
- вознаграждение и признание достижений;
- упражнение в руководстве;
- поощрение и вознаграждение групповой работы;
- обучение и развитие сотрудников;
- ограничение отрицательных факторов.

Деньги в качестве зарплаты и других форм вознаграждения – очевидная форма награды. Но повышение зарплаты не приводит автоматически к повышению эффективности труда, хотя недостаток денег приводит к росту недовольства, напряженности и снижению производительности. Ясно, что все люди нуждаются в деньгах и требуется платить им необходимую сумму для привлечения и удержания в организации¹²⁸.

Считаем, чтобы эффективно использовать деньги как мотиватор и избежать их воздействия как демотиватора следует: платить конкретную зарплату; давать такую зарплату, которая отражает стоимость работы для организации на основах справедливости; связать оплату с качеством исполнения, чтобы зарплата была соизмерима с усилиями работника; работник должен быть уверен, что его усилия будут поощрены соответствующей наградой.

Педагоги должны быть убеждены в наличии устойчивой связи между получаемым вознаграждением (материальным) и производительностью труда. В

¹²⁶ Там же с.35.

¹²⁷ Кибанов А. Я., Захаров Д. К. Формирование системы управления персоналом на предприятии. – М.: Дело, 2004. - 412 с.

¹²⁸ Мескон М. Основы менеджмента. — М.: Дело, 1999. 937 с.

заработной плате обязательно должна присутствовать составляющая, зависящая от достигнутых результатов.

Для российской ментальности характерно стремление к коллективному труду, признанию и уважению коллег и т.д. Считаем, что сегодня, когда из-за сложной экономической ситуации трудно получить высокую оплату труда, особое внимание следует уделять нематериальному стимулированию, создавая гибкую систему льгот для работников, гуманизируя труд, в том числе:

- признавать ценность работника для организации, предоставлять ему творческую свободу;
- применять программы обогащения труда и ротации кадров;
- предоставлять средства для проведения отдыха и досуга и т.д.

Хорошо известно, что мотивация предоставляет собой сложную проблему. Должны быть приведены в соответствие определенные факторы, известные как регуляторы мотивации, иначе они могут вызвать чувство неудовлетворенности. Другие факторы, главные мотиваторы, реально увеличивают выделение энергии, и именно они являются подлинным источником личной удовлетворенности. Руководители часто считают полезным проведение анализа работы своих организаций, имея в виду две цели:

1. Снизить уровень неудовлетворенности, улучшив положение с регуляторами мотивации.
2. Увеличить уровень удовлетворенности, усилив главные мотиваторы.

Считает необходимым представить шесть факторов, имеющих отношение к чувству удовлетворенности от работы и мотивации и объединенных в две группы: регуляторы мотивации и главные мотиваторы).

1. Регуляторы мотивации:

- рабочая среда (нет никаких сомнений, что обстановка, в которой осуществляется работа, может сильно влиять на отношение и энергию работников к выполнению работы; организации стоит вкладывать ресурсы, затрачивать время и заинтересовывать в создании такой обстановки, которая содействовала бы достижению задач и отвечала бы потребностям занятых);
- вознаграждение (оно включает хорошую зарплату, справедливое вознаграждение по результатам работы, социальные блага);
- безопасность (чувство безопасности не просто связано с наличием или отсутствием работы; многие работники организации боятся утратить свое положение или потерять уважение, которое испытывают к ним другие; значение имеет образ управления людьми, поскольку лишенный отзывчивости стиль может уменьшить чувство безопасности).

2. Главные мотиваторы.

- личное развитие и рост (один из наиболее эффективных способов увеличить вклад людей в работу организации заключается в оказании помощи их личному развитию; развитие и опыт неразделимы, и хотя обучение и тренировка могут оказаться полезными, невозможно найти замену возрастающей ответственности и новому опыту; обратная связь с работой неотделима от развития людей, и она может быть сильнейшим мотиватором для еще больших достижений);

- чувство сопричастности (большинству людей нравится ощущение полезности их деятельности, и они хотят чувствовать себя частью организации, которая их понимает; поскольку чувство причастности это двусторонний процесс, необходимо интересоваться мнениями, суждениями и взглядами работников);

- интерес и вызов (стремление добиться значительных результатов, широко распространено в большинстве организаций; большинство людей ищут такую работу, в которой содержался бы вызов, которая бы требовала мастерства и не была слишком простой).

На сегодня имеются четыре основных системы стимулирования результативности труда:

- экономические методы: денежное вознаграждение и наказания;
- целевой метод: постановка цели перед сотрудниками повышает их активность,
- метод расширения и обогащения работ: расширение – большой объем работы такого же плана, обогащение – работа большей сложности, более значимая, разнообразная, самостоятельная;
- метод соучастия и привлечения работников: работники участвуют в совместном принятии решений, что повышает их активность и удовлетворенность работой, фактор роста результативности, мотивации труда и производительности.

К экономическому методу прибегают:

- когда возрастает зрелость сотрудников, что делает целесообразным прибегать к децентрализации ответственности при принятии решений;
- для того чтобы обеспечить лучшее понимание решений, повысить их действенность и реализацию;
- при создании механизма профессионального роста работников и руководителей низшего звена; чтобы повысить активность предложений по нововведениям.

Цели являются вторым по силе средством повышения мотивации работника, фактором роста результативности его деятельности. Сам способ постановки целей в образовательном учреждении, а также способ распределения работ может обладать достаточной мотивирующей силой. В разных жизненных ситуациях может быть оправдан и признан эффективным любой способ постановки целей. Но с точки зрения мотивации человека в организации, среди них могут быть выделены более или менее действенные.

Мы считаем, что то, каким образом исполнитель включен в разработку целей, распределение работ и как он получает различные задания, напрямую влияет на его субъективную оценку достижимости результата.

С точки зрения мотивирующей силы различные способы ценообразования можно свести к трем основным способам:

1. Руководитель сам определяет общую цель для всего коллектива и частные цели для подчиненных, а затем выдает индивидуальные задания. При таком способе руководитель не может надеяться, что его подчиненные будут стремиться к высоким результатам.

2. Руководитель определяет общую и частные цели самостоятельно, а затем организует их обсуждение и по итогам обсуждения самостоятельно корректирует цели, формирует и выдает задания. При таком способе общая цель известна всем, каждому выдано задание, которое понятно и принято, что является очень значимым именно с точки зрения мотивации. Руководитель выдерживает необходимый минимум, при котором можно рассчитывать на какую-то заинтересованность в работе.

3. Наилучшие условия мотивации создает третий способ постановки целей. Руководитель разрабатывает проект общей цели. Совместно с сотрудниками корректирует и обсуждает его. Далее сотрудники сами разрабатывают цели для себя, и руководитель обсуждает с каждым его предложения. Только после этого он обсуждает совместно со всеми все частные цели и утверждает их. Этот способ трудоемок, требует от руководителя умения организовать коллективное обсуждение решений, занимает много времени. Однако при постановке

крупных целей он не заменим, т.к. способен обеспечить наивысшую мотивацию. Считаем, что именно в ходе такой совместной проработки и корректировки любой сотрудник в состоянии более адекватно оценить все важные моменты для оценки достижимости результата, так как чем менее понятен сам результат и его значение, тем более трудно он субъективно воспринимается.

Мы считаем, что именно зафиксированная в ходе целеобразования связь между частными и общими целями может считаться главным мотивирующим условием. Не просто противоречивость их, а согласованность, позволит рассчитывать на правильное производственное поведение сотрудников.

Для этого сама процедура постановки целей должна быть обязательно реализована как процедура совместной деятельности.

Основная цель метода расширения и обогащения труда состоит в том, чтобы путем его изменения повысить мотивацию педагогов и добиться роста эффективности труда. Специалисты рассматривают обогащение труда в качестве наиболее удачного подхода к перепроектированию работ имеющего ряд характеристик:

- ответственность (работник отвечает за результативность);
- достижение (работник считает, что выполняет важную работу);
- контроль за ресурсами (степень контроля работника над выполняемой работой);
- обратная связь (степень получения работником непосредственной информации относительно результативности);
- профессиональный рост (степень возможности работника повысить квалификацию);
- условия труда (контроль работника над условиями труда).

Вызываемое этими характеристиками благоприятное психологическое состояние работника (осознание значимости выполняемой работы, осознание ответственности за ее результаты и знание реальных результатов собственной трудовой деятельности) имеет своим следствием рост личностных (внутренняя мотивация к труду, удовлетворенность трудом) и трудовых (эффективность, высококачественного труда) результатов и снижения ряда негативных поведенческих проявлений.

Метод соучастия или вовлечения педагогических работников характеризуется основными чертами. Вовлечение и соучастие означает:

- голос при решении проблем;
- консультации, поиск согласия;
- согласие с окончательным решением;
- целенаправленные, систематические попытки выявить и использовать индивидуальную и коллективную мудрость;
- совместное принятие решений;
- действенное делегирование прав;
- совместное выявление проблем и соответствующих действий;
- возможность создания надлежащих условий и установок;
- механизм для улучшения сотрудничества работников и администрации.

Этот метод направлен на раскрепощение творческой активности педагога, создание простора для индивидуальных достижений и считается очень перспективным для стимулирования труда и мотивации.

Итак, мы считаем, что основное содержание деятельности администрации образовательного учреждения заключается в создании мотивационной

среды, то есть выбора того, как планировать, организовывать и контролировать процесс формирования мотивации педагогического коллектива.

Психологические особенности процесса адаптации

*М.Серебрякова (Россия, Екатеринбург)
e-mail: serebrikova@mail.ru*

Все большее внимание специалистов различного профиля привлекает проблематика, связанная с адаптационными ресурсами человека как субъекта деятельности, общения и познания.

Особенно актуален этот вопрос в контексте тех интенсивных трансформаций, которые претерпевает современное российское общество. Нестабильность и непредсказуемость социальных процессов предъявляют повышенные требования к личности, которой приходится учитывать внешне обусловленные социальные требования, то есть изменяться, и сохранять при этом основополагающие собственные внутренние установки и убеждения, и при этом оставаться в относительно устойчивом равновесии. В связи с этим разработка проблемы адаптации личности становится одной из насущных и ключевых задач психологической науки и занимает центральное место в таких фундаментальных предметных полях, как общая психология и психология личности, социальная психология и психология развития, а также дифференциальная психология.

Впервые термин «адаптация» (от лат. *Adapto* - приспособляю) был использован второй половине XVIII в немецким физиологом Лубертом, для характеристики явлений приспособления чувствительности органов зрения и слуха в ответ на действия адекватных раздражителей.¹²⁹

Изначально термин «адаптация» являлся чисто биологической категорией и рассматривался в двух контекстах: как адаптивный процесс, присущий всем живым существам и являющийся механизмом эволюции биологического вида и как механизм приспособления отдельных индивидов к воздействию внешней среды (Ч.Р. Дарвин, Ж.Б. Ламарк, И.П. Павлов, И.М. Сеченов и др.).

С позиции социальных наук «Адаптация» (от лат. *adaptatio* - приспособлять, устраивать) рассматривается как приспособление организма, личности, их систем к характеру отдельных воздействий или к изменившимся условиям жизни в целом.

В культурологии адаптация рассматривается как составная часть социализации и предполагает, привыкание, приспособление индивида к каким-то новым или неожиданным условиям среды.

Феномен адаптации изучался многими отечественными авторами (В.Т. Ащепков, М.И. Бордуков, Л.Г. Егорова, Л.Г. Земцова, И.А. Зимняя, И. Калайков, П.С. Кузнецов, А.Г. Маклаков, А.К. Маркова, Г.П. Медведев, Л.М. Милославова, Л.М. Митина, А.Г. Мороз, А.А. Налчаджян, Д.В. Ольшанский, В.А. Петровский, Н.Н. Шамрай, Г.М. Шавердян и др.) с различных позиций.

Так как человек это биосоциальное существо, поэтому выделяют социально-психологический аспект проблемы адаптации. Как отмечают Б.Д. Парыгин, Г.М. Андреева, адаптация относится к одному из основных социально-психологических механизмов социализации личности, являясь показателем её зрелости. Социальная адаптация понимается как постоянный процесс активного приспособления индивида к условиям социальной среды (а

¹²⁹ Маклаков А.Г. Общая психология. – СПб.: Питер, 2001. – 592 с.

также как результат этого процесса). Несмотря на непрерывный характер социальной адаптации, ее обычно связывают с периодами кардинальной смены деятельности человека и его социального окружения. А. А. Налчаджян исследует адаптацию, говорит о социально-психической адаптации человека, как альтернативной характеристике психологической адаптации [15]. К.К. Платонова социально-психологическую адаптацию рассматривает как «... адаптацию личности взаимодействию с новым коллективом. Легкость и полнота социально-психологической адаптации зависят как от особенностей коллектива, так и от коммуникативных способностей личности».¹³⁰

Проблема адаптации также находит свое отражение в теоретических конструктах и эмпирических исследованиях представителей различных психологических школ зарубежной науки и рассматривается в контексте взаимодействия человека и среды.

Г. Айзенк, Р. Хэнки рассматривают адаптацию с двух позиций, во-первых, как состояние, полного удовлетворения с одной стороны потребностей индивида при взаимодействии с социальной средой, с другой стороны соответствие требованиям среды; во-вторых, как процесс, посредством которого это состояние достигается.

Л. Филлипс под адаптацией личности понимал состояние, при котором личность способна удовлетворять минимальные требования и ожидания общества.

Адаптация в понимании З. Фрейда опирается на его представления о структуре психической сферы личности и трактуется как осуществление выбора новой психо-социальной реальности, где адаптация возможна путем внешних и внутренних изменений. Хорошо адаптированным считается человек, у которого способность наслаждаться жизнью и психическое равновесие не нарушены. Причем в процессе адаптации индивида изменяются как личность, так и среда.

Согласно Г. Гартманну адаптация, включает как процессы, связанные с дезадаптацией (конфликтными ситуациями), так и процессы, которые благодаря защитным механизмам личности способствуют нормальной адаптации личности.

Швейцарский психолог Ж. Пиаже впервые стал рассматривать взаимоотношения человека с социальной средой, где и применил понятие адаптации к личности. В своей теории когнитивного развития Ж. Пиаже субъективным фактором адаптации человека к внешней среде считает его интеллект. Согласно его теории, интеллект всегда «... стремится к установлению равновесия между ассимиляцией и аккомодацией, устранению несоответствия или расхождения между реальностью и ее отображением, созданным в уме». Возникающие при этом ментальные схемы (структуры) образуют основу для приобретения новых знаний, способствующих адаптации.

А. Маслоу раскрыл ряд коренных потребностей личности, которые способствуют ее развитию: физиологические потребности, потребность в безопасности, потребность в любви и принадлежности, потребность в уважении (самоуважении, признании), потребность в самоактуализации. (Трухманова 115). По сути А. Маслоу говорил об адаптации личности, так как реализация этих потребностей приводит к гармонизации отношений личности и общества, а значит и к адаптации этой личности к данному обществу.

Исходя из анализа литературных источников, можно сказать, что адаптацию всегда описывают в двух аспектах: как процесс специфического приспособления и процесс поддержания структурно-функциональной ста-

бильности организма, и как результат этого процесса, который в конечном результате соответствует состоянию «адаптированности» организма к факторам внешней среды. А.А. Налчаджян адаптированность рассматривает как состояние взаимоотношений личности и группы. Состояние, когда личность без длительных внешних и внутренних конфликтов продуктивно реализует свою ведущую деятельность, удовлетворяет свои социогенные потребности, соответствует ролевым ожиданиям, переживает состояние самоутверждения и свободного выражения своих склонностей и способностей.¹³¹

Устойчивая психическая адаптация (адаптированность) - уровень психической деятельности, определяющий адекватное поведение человека, его эффективное взаимодействие со средой и успешную деятельность без значительного нервно-психического напряжения. Критерием повышения нервно-психической устойчивости можно считать внутреннюю психическую комфортность человека, определяемую сбалансированностью положительных и отрицательных эмоций.¹³²

При изменении привычных условий жизни появляются факторы, вносящие дезорганизацию в психическую деятельность, регулирующую поведение человека. Возникает необходимость в новых психических реакциях на раздражители, вызванные изменившимися условиями. Относительная дезорганизация психических функций является сигналом для включения механизма регуляции и компенсации, конечный результат действия которого - организация нового уровня психической деятельности в соответствии с изменившимися условиями среды, т. е. включается механизм переадаптации.

Переадаптация в практической психологии понимается в двух значениях: 1) как процесс перехода из состояния устойчивой психической адаптации в привычных условиях в состояние относительно устойчивой адаптации в новых непривычных условиях существования; 2) как результат этого процесса (адаптированность), имеющий успешное значение для личности и ее психической деятельности.¹³³

В психологической литературе выделяют несколько этапов рассматриваемого нами процесса:

Подготовительный этап имеет место в том случае, если человек предполагает или знает с определенной степенью вероятности о предстоящих изменениях в условиях его жизнедеятельности. С точки зрения адаптации содержание данного этапа носит познавательный характер. Человек накапливает определенный информационный запас о среде его предстоящего обитания и условиях предстоящей деятельности, формируя информационное поле, которое будет одним из источников действия адаптационного механизма. В зависимости от индивидуальных свойств и качеств личности познавательное поведение может носить активно-целенаправленный или же пассивный характер. Кроме того, весьма значительную роль здесь играет и уровень мотивации к деятельности в заданных условиях.

Первый тип познавательного поведения на подготовительном этапе адаптации характеризуется стремлением получить как можно больше информации, проявляя активный интерес и используя любые возможности для ее

¹³¹ Налчаджян А. А. Психологическая адаптация: механизмы и стратегии / А.А. Налчаджян. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: Эксмо, 2010. — 368 с.

¹³² Сластенин В. А. Психология и педагогика: учеб. пособие для студ. высш. учеб. заведений / В. А. Сластенин, В.П. Каширин. — 4-е изд., стереотип. — М.: Издательский центр «Академия», 2006. — 441 с.

¹³³ Сластенин В. А. Там же С. 225.

¹³⁰ Трухманова Е.Н. Личностные особенности детей – сирот: дис. ... канд. психол. наук. М., 2004.

получения. В данном типе поведения, кроме активного потребления информации, имеет место и своеобразная заинтересованная внутренняя интеллектуальная и волевая деятельность по подготовке к переходу в измененные условия существования.

Второй тип познавательного поведения носит характер пассивного восприятия получаемой информации, которая сама по себе характеризуется случайностью и обрывочностью. В основном потребляется лишь та информация, которая соответствует внутренним ожиданиям личности или же воспринимается вся информация, но без критического оценивания ее достоверности и необходимости с точки зрения организации наиболее эффективного взаимодействия со средой предстоящего существования.

Этап стартового психического напряжения можно считать пусковым моментом приведения в действие механизма переадаптации. Содержательная и функционально-смысловая сторона этого этапа состоит в нарастании эмоциональных переживаний, формирующих состояние напряженности и являющихся, по сути, психофизиологическими детерминантами активизации деятельности любого живого организма. Таким образом, на этом этапе происходит внутренняя мобилизация психических ресурсов человека для последующего их использования в целях организации нового уровня психической деятельности в измененных условиях жизнедеятельности.

Этап острых психических реакций входа (первичная дезадаптация) является стадией адаптационного процесса, на котором личность начинает испытывать на себе влияние психогенных факторов измененных условий существования. Основными из этих факторов являются: измененная афферентация - резкое изменение набора раздражителей, действовавших на органы чувств и психику человека ранее; отсутствие каких-либо привычных раздражителей или же достаточно длительное однообразие набора раздражителей (монотонность). Итак, на этапе острых психических реакций входа человек начинает испытывать фрустрирующее влияние среды, происходит активация адаптационного механизма.

Состоянием, противоположным устойчивой психической адаптации (адаптированности), является состояние дезадаптации. Дезадаптация понимается в двух аспектах: во-первых, как относительно кратковременное ситуативное состояние, являющееся следствием воздействия непривычных раздражителей изменившейся среды и сигнализирующее о нарушении равновесия между психической деятельностью и требованиями среды, а также побуждающее к переадаптации. В этом смысле дезадаптация - необходимый составной компонент адаптационного процесса, проявляющийся на этапе острых психических реакций входа, собственно, и являющийся его содержательной основой. Во-вторых, дезадаптация может быть достаточно устойчивым сложным психическим состоянием, выражающимся в неадекватном реагировании и поведении личности, обусловленным функционированием психики на пределе ее регуляторных и компенсирующих возможностей.

Определяя психогенное влияние новых условий как фрустрирующее, можно отметить, что дезадаптация к данным условиям выражается в нервно-психической неустойчивости. Особый интерес представляет анализ причин, которые разделяют адаптационный процесс на два возможных направления его развития, по пути переадаптации или же дезадаптации. Фрустрация является почти неизбежным следствием конфликта между потребностями человека и ограничениями, налагаемыми обществом, условиями деятельности и т.д. Последствия фрустрации различны по их влиянию на личность и ее поведение. Они могут быть конструктивными и разрушительными. Конструктивный момент фрустрации состоит в том, что эмо-

циональная напряженность, активизирует психическую деятельность человека по поиску выхода из конфликтной ситуации. Эти усилия могут привести к замене способов достижения цели, удовлетворяющей ту или иную потребность. Кроме того, может произойти переоценка всей фрустрирующей ситуации и, как следствие, формирование нового комплекса потребностей. В этом смысле речь идет о переадаптации личности и переходе ее в адаптированное к данным условиям состояние.

Однако существует пороговая величина уровня напряжения, превышение которого оказывает деструктивное влияние на психику и поведение человека. Происходит дезорганизация психической деятельности, истощаются психические возможности человека. Деструктивные последствия фрустрации и конфликта между потребностями личности и ограничениями в их удовлетворении проявляются в двух формах - агрессии и бегстве от ситуации, что и определяет соответственно содержание первого и второго типов дезадаптивного поведения. Первый тип - агрессивный выражается в грубости по отношению к окружающему социуму, резких вспышках гнева или же вовсе без видимых на то причин, в недовольстве всем, что происходит, особенно требованиями, предъявляемыми к данной личности. Второй тип - бегство от ситуации - характеризуется «уходом» человека в свои переживания, обращением всей высокостимулированной психической энергии на генерацию собственных негативных состояний, самокопание, самообвинения и т.п.

При развитии адаптационного процесса в благоприятном направлении он вступает в *этап завершающего психического напряжения*. Характерным содержанием этого этапа являются своеобразная подготовка психики человека к возвращению в определенной степени старых режимов функционирования и реакций и их подготовка к заново моделируемому сознанием личности условиям.¹³⁴

Этап острых психических реакций выхода характеризуется поведенческими реакциями, в которых находит выражение эйфория, чувство преодоления многих социальных ограничений, чувство «полной» свободы и «неограниченных» возможностей в удовлетворении потребностей. Часто это чувство может быть обманчиво и может приводить к нежелательным последствиям, когда отрицаются многие сложившиеся нормы и убеждения. Так или иначе наступает реадаптация к привычным условиям жизни. Рееадаптация - это процесс перехода человека в предыдущие условия жизни и деятельности, значительно отличающиеся от тех, к которым он ранее переадаптировался.¹³⁵

Исходя из анализа научной литературы по проблеме адаптации, можно сделать вывод, что процесс адаптации человека - сложное и многогранное явление, призванное обеспечить формирование комплекса психических реакций, определяющих его адекватное поведение и эффективное взаимодействие в непривычной среде жизнедеятельности. При этом развитие процесса адаптации неоднзначно по своему конечному результату и значению с точки зрения успешности его завершения, что зависит, в частности от индивидуальных психологических особенностей личности.

Литература

1. Маклаков А.Г. Общая психология. - СПб.: Питер, 2001. - 592 с.: ил.
2. Налчаджян А. А. Психологическая адаптация: механизмы и стратегии / А.А. Налчаджян. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Эксмо, 2010. - 368 с.

¹³⁴ Турина Н.В. Понятие адаптации в современной психологии // Вестник АГТУ. 2007. №5.

¹³⁵ Психологическая адаптация и психологическое здоровье человека в осложненных условиях жизненной среды / коллективная монография. - Издательство "Академия Естествознания", 2011.

3. Психологическая адаптация и психологическое здоровье человека в сложных условиях жизненной среды / коллективная монография. - Издательство "Академия Естествознания", 2011.

4. Сластенин В. А. Психология и педагогика: учеб. пособие для студ. высш. учеб. заведений / В. А. Сластенин, В.П. Каширин. — 4-е изд., стереотип. — М.: Издательский центр «Академия», 2006. — 441 с.

5. Трухманова Е.Н. Личностные особенности детей – сирот: дис. ... канд. психол. наук. М., 2004.

6. Турина Н.В. Понятие адаптации в современной психологии // Вестник АГТУ. 2007.

Управление здоровьем персонала как условие эффективности деятельности организации

*А.А.Печеркина (Россия, г. Екатеринбург),
e-mail: 79apa@mail.ru*

*А.А. Шайхутдинов, (Россия, г. Новоуральск),
e-mail: angelll_86@mail.ru*

В современных экономических условиях огромное значение приобретает качество и эффективность работы персонала. В ближайшие десятилетия способность привлекать, развивать, удерживать и наиболее полно использовать потенциал сотрудников станет определяющим фактором успеха любой организации. Управляя человеческими ресурсами, каждый руководитель понимает, что эффективность работы персонала зависит не только от правильно построенной системы мотивации, но и от физических возможностей сотрудника, в частности, уровня его здоровья.

Исследования ведущих международных компаний в области управления персоналом показывают, что эффективность бизнес-процессов в значительной степени определяется состоянием здоровья работников, от которого в немалой степени зависит мотивация, лояльность и производительность труда. Поэтому вполне очевидно, что управление здоровьем персонала становится одной из важнейших задач службы персонала и инструментом успешной кадровой политики.

При этом следует отметить, что однозначной формулировки здоровья не существует, несмотря на то, что данный феномен является объектом пристального рассмотрения с древних времен. В Уставе Всемирной организации здравоохранения (ВОЗ) здоровье формулируется достаточно абстрактно как состояние полного физического, психического и социального благополучия, а не только отсутствие физических дефектов или болезней.

Сегодня большинство авторов выделяют такие виды здоровья, как физическое, психическое и социальное. Под физическим здоровьем понимается совершенство саморегуляции функций организма человека, оптимальное протекание физиологических процессов и совершенная адаптация к различным факторам внешней среды. Психическое здоровье предполагает гармонию психических процессов и функций. Социальное здоровье отражает меру социальной активности, деятельного отношения человека к миру, его социальной востребованности.

Следует отметить, что в последнее время все более пристальное внимание отводится и такому виду здоровья, как профессиональное. Это обусловлено тем, что в современных условиях многие аспекты производственной деятельности негативно сказываются на здоровье персонала: это и постоянный стресс, и недосыпание, и плохая экология, что особенно актуально для крупных городов, но главное – это цейтнот. Недостаток личного времени не позволяет работникам своевременно проходить обследования и обращаться за медицинской помощью, уделять внимание спорту, отдыху и здоровому питанию.

Интересные результаты дало исследование «Российско-Американского сотрудничества в области профилактики». При анализе ответов на вопрос о барьерах профилактики здоровья было выявлено, что основная причина низкой эффективности профилактических вмешательств связана с отсутствием средств (76%) и времени (68%).¹³⁶

В ситуации, когда у сотрудника не хватает времени, работодатель должен взять на себя инициативу управления здоровьем своих работников. Для этого HR-ы западных стран уже достаточно давно пользуются технологией Health management, которая становится все более актуальной и в России.

Health management – это система мероприятий, направленная на поддержание здоровья сотрудников компании. По словам советника генерального директора по корпоративной политике, соучредителя клуба «HR-пространство» Евгения Соколова, в самом общем виде Health management (управление здоровьем) включает в себя: всестороннее исследование медицинских рисков, цель которого состоит в том, чтобы выявить и ранжировать по значимости факторы, негативно сказывающиеся на здоровье сотрудников.¹³⁷ Иными словами, специалисты изучают производственные процессы и обращают внимание менеджера по персоналу на все острые углы: стрессовые точки и другие аспекты, негативно сказывающиеся на здоровье персонала. На этой стадии изучается статистика по наиболее частым заболеваниям, устанавливаются их причины и последствия, проводится стресс-аудит. Далее по результатам исследования составляется план превентивных мероприятий, которые необходимо провести, чтобы снизить заболеваемость. Превентивные мероприятия охватывают все сферы, так или иначе сказывающиеся на состоянии здоровья работников. Это не только регулярные медосмотры и вакцинация, но и корпоративный фитнес, программы, стимулирующие отказ от курения, здоровое питание, а также эргономика и экология офиса.

Чтобы мотивировать сотрудников заниматься своим здоровьем, необходимо, прежде всего, увязать карьерный рост и экономическое благополучие с состоянием здоровья. Во многих западных компаниях давно стали нормой премии сотрудникам, которые воздерживаются от курения и ведут здоровый образ жизни.

Избежать дополнительных финансовых затрат на администрирование системы управления здоровьем персонала можно с помощью страхования. Сегодня ведущие страховые компании не ограничиваются простым прикреплением работников организаций-клиентов к поликлинике, а предлагают в стандартном пакете услуг эффективные комплексные программы Health management.

Организационная модель программ Health management представляет собой обязательный цикл последовательно выполняемых мероприятий:

1) профилактическое обследование, выявление факторов риска и заболеваний, находящихся как в стадии обострения, так и в стадии стойкой ремиссии;

2) профилактическое консультирование и обучение пациентов, коррекция ФР и лечение. На этой стадии осуществляются разработка и проведение массовых медицинских профилактических мероприятий;

3) динамическое наблюдение и контроль. Статистический анализ проделанной работы.

Реально же врач предприятия осуществляет в рамках программы следующие мероприятия: сбор медицинских данных: предварительное обследование и анализ; систематизация данных и формирование групп здоровья; лечение и коррекция заболеваний, а также профилактиче-

¹³⁶ http://www.e-executive.ru/finance/financial_management/345969/

¹³⁷ http://infozdrav.by/corporative_health_management.html

ское консультирование; реализация профилактических программ и мероприятий; получение обратной связи и коррекция программ.

Использование всего комплекса мероприятий, направленных на поддержание здоровья работников позволяет добиться значительных результатов. Так результаты медицинской компании «Медкорп» свидетельствуют о возможности следующих изменений в состоянии здоровья сотрудников: снижения заболеваемости в коллективе (до 40-50%), повышению выявляемости хронических заболеваний (на 10-15%), снижения количества дней временной нетрудоспособности на 20% и среднего срока временной нетрудоспособности на 30%.¹³⁸

Следует отметить, что эффективной такая работа может быть только в том случае, если обеспечивается рациональный и системный подход не только в организации и оказании медицинской помощи при имеющихся заболеваниях, но и оказывается должное внимание профилактической, или превентивной, медицине.

Таким образом, управление здоровьем персонала в современных условиях с точки зрения эффективности деятельности организации является:

- мощным мотивационным стимулом, который базируется на следующих положениях: создание системы управления здоровьем существенно влияет как на показатели работоспособности, так и на уровень здоровья работников организации; забота о здоровье работника повышает лояльность к организации;
- элементом корпоративной культуры, фактором, способствующий улучшению имиджа организации как работодателя, выделяющий организацию среди прочих.

Особенности социального развития в охранной организации

Р.А. Мамин (Россия, Серов)

ЗАО ЧОП «Альфа-Норд» создано для осуществления общественной безопасности, предупреждения и пресечения преступлений и административных правонарушений, сохранности материальных ценностей, защиты прав и законных интересов, граждан и юридических лиц, действующее на основании лицензии. Штат сотрудников это лицензированные охранники, большинство которых – бывшие профессиональные военнослужащие. Основное направление деятельности - обслуживание объектов группами быстрого реагирования, установка и обслуживание на объектах кнопок тревожной сигнализации, а так же охрана объектов с материальными ценностями.

Предприятие представляет собой одно из социальных объединений, которые сформированы в результате совместной деятельности, общению и взаимодействию работников. Важным качеством работника является потребность в общении, в ходе которого он усваивает знания, опыт, соединяет свои силы с силами других для решения задач, непосильных одному человеку. Однако само по себе взаимодействие не является достаточным условием для развития личности, необходимо влияние извне, которое будет способствовать укреплению внутренних качеств индивидуума. Наличие общих задач будет способствовать созданию устойчивой социальной организации, характера и длительности своего существования.

Решение общих задач по выполнению обязательств в результате охранной деятельности необходимость постоянного согласования усилий, распределения задач, взаимопомощи является действенным фактором сближения работников ЗАО ЧОП «Альфа-Норд», превращения случайного сочетания человеческих характеров в устойчивую группу, а затем и в высокоразвитый коллек-

тив. В процессе решения общей задачи идет быстрое наращивание числа нитей сцепления между работниками, отлаживание процессов управления и организации, сближение точек зрения и характеров. Словом происходит качественный скачок в развитии общности как целостного образования. От простой совокупности людей еще не способных к эффективной совместной активности осуществляется переход к организованной группе, субъекту коллективной деятельности.

Частное охранное предприятие действует в рамках организационной структуры, утвержденной соответствующим руководителем, но сама по себе эта организационная структура не создает коллектива. Необходимо, чтобы между работниками образовались прочные деловые и личные связи. Только в этом случае будет образован эффективный микросоциальный организм. Чем разнообразнее и богаче они, тем прочнее коллектив.

Степень выраженности взаимоотношений в коллективе дает основание судить об уровне его зрелости. Единая организационная структура, которая объединяет работников в одно целое с общими интересами и взаимной привязанностью. Решение общих задач, целей и процесса деятельности, реализованных посредством коллективного мастерства, навыков делового взаимодействия и дисциплины. Формирование на основе различных форм общения работников служат тем звеном, которое связывает их в единый социальный организм.

Для формирования сплоченного коллектива требуются люди, обладающие необходимыми данными для совместной жизни и деятельности, с общими интересами, задачами, предполагающими общую деятельность. При наличии этих предпосылок развертывается межличностное и внутригрупповое общение — основной способ и механизм формирования коллектива и его психологии.¹³⁹

Способность к совместной, коллективной деятельности и способность обеспечивать нормальные социальные условия для жизни, развития, удовлетворения потребностей каждого своего члена выражают основные свойства коллектива.¹⁴⁰

Особенности коллектива ЗАО ЧОП «Альфа-Норд» обусловлены:

а) специфической деятельностью. Структура коллектива, может существенно изменяться в зависимости договорных обязательств с заказчиками, поэтому личный состав коллектива периодически претерпевает преобразования, непрерывно идет процесс определения внутри коллективных позиций и ролей, вновь налаживаются связи и взаимодействия, что вносит в коллектив значительную напряженность.

б) качественными характеристиками деятельности. Требования к сотрудникам охраны различны – охрана физического лица или охрана небольшого объекта. Соответственно ведется подбор персонала, различное начисление оплаты труда, а также и разные характеристики работников и взаимоотношения между ними.

В процессе развития и сплочения коллектива необходимо чтобы было достигнуто профессиональное и организационное единство работников. Оно выражается в четкости совместных действий и высокой эффективности по выполнению охранных функций, достигнутых путем единства духовной жизни в коллективе, личной ответственности за порученное дело, за коллегу по работе.

Эта сторона единства членов коллектива выражается в его психологии, которая представляет собой совокупность различных связей и отношений. От содержания, направленности и устойчивости психологии коллектива зависит качество выполнения стоящих перед ним задач.

¹³⁸ <http://medcorp.su/home/services/217/415>

¹³⁹ Донцов А.И. Психология коллектива. М., 2010

¹⁴⁰ Рубинштейн С.Л. Проблемы общей психологии. М., 2009

Условия, которые направлены на процесс взаимодействия, общения, оказания помощи и поддержки, согласования совместных усилий при решении общих задач создадут в коллективе единый психологический климат. Для успешных эффективных действий коллектива в самой сложной обстановке важны прежде всего следующие условия:

а) общие, согласованные позиции членов коллектива по главным вопросам жизни и работы, общности их мировоззрения, убеждений и жизненных принципов;

б) навыки взаимодействия и общения, как в процессе деятельности, так и в быту, связанные с четкой и гибкой структурой распределения обязанностей, руководства и подчинения, а также нормы и способы регуляции совместной деятельности;

в) здоровые взаимоотношения, обусловленные межличностными чувствами взаимного доверия, уважения и ответственности друг за друга;

Процесс общения между членами коллектива является эффективным, если сообщение, восприятие и интерпретация информации приведут к взаимопониманию, и при этом не произойдет существенной потери информации, и она будет истолкована в том смысле, какой она была с самого начала, а также правильно были поняты мотивы общения.

Чем выше уровень развития коллектива, тем эффективнее общение между его членами. В результате общения будут выработаны единые взгляды, сформированы взаимоотношения, а также навыки взаимодействия и совместной деятельности и другие элементы коллективной психологии.

Человеческий потенциал и человеческая деятельность

*И.А.Бокова (Россия, Свердловская обл. п. Зайково)
e-mail: innabokova2010@yandex.ru*

Человеческий потенциал - система физических и духовных сил человека, отдельных социальных групп и общества в целом, реализация которых обеспечивает расширенное воспроизводство общественных структур и повышение качества жизни индивида (из книги И. Е. Задорожнюка, Г. Х. Шингарова).

Самые краткие определения этого понятия, имеющиеся в интернете, выглядят следующим образом:

человеческий потенциал - совокупность физических и духовных сил человека, которые могут быть использованы в интересах самого человека, общества и государства;

человеческий потенциал - совокупность основополагающих прав, способностей и возможностей индивида, уровень развития и реализации которых повышает (или снижает) продуктивность жизнедеятельности общества;

человеческий потенциал - совокупность физических и интеллектуальных возможностей отдельной личности, которые могут быть приведены в действие и использованы для решения определенных задач и достижения поставленных целей.

Нетрудно заметить, что все приведенные выше определения похожи друг на друга, являются чисто качественными характеристиками сути «Ч. п.», не позволяющими перейти к разработке и практическому применению объективных количественных (числовых) оценок величины этого показателя (или системы показателей) для соответствующих теоретических исследований, обобщений и практического применения, в частности, для сравнительного анализа и контроля тех или иных возможностей разных работников и трудовых коллективов, предприятий с целью повышения качества, результативности и эффективности их работы. На основании показателей «Ч. п.»

могут быть разработаны прогрессивные системы материального и морального поощрения (либо наказания) работников предприятия за достигнутые результаты их трудовой деятельности.

Человеческий потенциал (human potential) термин «Ч. п.» имеет совершенно определенный смысл, отражающий убежденность различных групп специалистов-практиков в том, что обычные люди используют лишь незначительную часть своего положительного потенциала. Изучение «Ч. п.» предполагает использование различных методов; оно основано на концепции, согласно которой каждый человек представляет собой уникальное сочетание способностей. Использование различных подходов увеличивает вероятность того, что будут выявлены и те из них, которые в каждом конкретном случае играют ключевую роль¹⁴¹.

Во всем мире наблюдается тенденция к ускорению темпа жизни: увеличивается поток информации на каждого человека, при этом сокращается время на обучение, адаптацию, выполнение деятельности, уменьшается время принятия критических решений. Это выдвигает на первое место проблему изучения работоспособности личности.

Благодаря и исследованиям Н.А. Аминова, А.А. Баранова, К.М. Гуревича, Э.Ф. Зеера, Е.П. Ильина, Е.А. Климова, Б.Ф. Ломова, Л.М. Митиной и др. авторов проблема психологического обеспечения деятельности личности имеет достаточно проработанные теоретические основы и практические результаты.

Работоспособность - это состояние человека, определяемое возможностью физиологических и психических функций организма, которое характеризует его способность выполнять конкретное количество работы заданного качества за требуемый интервал времени.

Уровень работоспособности зависит от многих факторов: психологических (эмоциональное состояние и др.), физиологических (функциональная зрелость организма, свойства нервной системы и т.п.), внешнесредовых (условия организации деятельности, время дня, года и т.п.). Внешнесредовые факторы в определенной профессиональной среде примерно одинаковы для деятельности работника, физиологические определены конституцией и остаются практически неизменными. Повлиять на уровень работоспособности можно, лишь используя психологические особенности личности. Психологические особенности личности определяют ее работоспособность, готовность к работе, удовлетворенность трудом, оказывают влияние на эффективность и качество деятельности¹⁴².

Совместная деятельность предполагает межличностные отношения, которые являются источником развития личности. По мнению А.Г. Асымолова, деятельность определяет личность, но личность выбирает ту деятельность, которая определяет ее развитие¹⁴³.

Отечественные психологи дают разные определения деятельности. Но в основе каждого лежит понятие активности.

Деятельность – вид активности, а именно, функциональное системное образование, включающее совокупности процессов и действий. Направленных на приспособление к среде и (или) преобразование ее, имеющее решающее значение для существования и развития человека, общества. Трудовая деятельность – целесообразная

¹⁴¹ Корсини, Р., Ауэрбаха, А. Психологическая энциклопедия 2-е изд. / Р. Корсини, А. Ауэрбаха. - СПб.: Питер, 2006. - 1096 с.

¹⁴² Дорогина, И.О. Работоспособность личности: психологические аспекты. Практико-ориентированная монография / О.И. Дорогина. - Екатеринбург: Урал. Гос. Пед. Ун-т, 2010. - 188 с.

¹⁴³ Асымолов, А.Г. Психология личности: принципы общепсихологического анализа: учеб. для вузов / А.Г. Асымолов. - М.: Смысл: Академия. 2002. - 414 с.

деятельность по созданию материальных и духовных благ. Профессиональная деятельность – определённый вид трудовой деятельности, требующий для выполнения специальных знаний, компетенций и качеств¹⁴⁴.

Личность формируется и проявляется в деятельности – активном и сознательно регулируемом процессе взаимодействия человека с миром, порождаемым потребностями и направленным на познание и преобразование внешнего мира и самого человека. Следовательно, деятельность – одно из условий развития личности и проявления её качеств. Деятельность человека носит общественный, преобразующий характер и не сводится к простому удовлетворению потребностей, а в значительной степени определяется целями и требованиями общества. Она осуществляется при сознательном психическом отражении окружающего мира. В любой деятельности человек в той или иной степени осознаёт цель своих действий, ожидает получения того или иного результата, воспринимает и оценивает условия, в которых он действует, обдумывает последовательность операций, прилагает волевые усилия, наблюдает за ходом деятельности, переживает успех и неудачу.

Особое внимание в современной отечественной психологии обращено на формирование профессиональной направленности – как значимого направления развития субъекта труда. Направленность определяет успешность овладения человеком профессией и выступает «системообразующим» фактором личности профессионала.

Существует несколько подходов к анализу профессиональной деятельности, её структуре и методам проектирования деятельности.

Для оценки человеческого потенциала отдельного работника и всего трудового коллектива предприятий предлагается использовать соответствующие системы их сбалансированных ключевых производственных, экономических и социальных показателей. Указаны литературные источники, в которых обстоятельно представлены методы определения всех рекомендуемых показателей. Особое внимание уделено вопросу оценки человеческого капитала трудящихся на предприятии – одного из важнейших показателей их человеческого потенциала. Управление уровнем использования человеческого потенциала предприятия позволяет осуществлять поэтапную нормализацию результативности и эффективности его производственной и коммерческой деятельности, повышать качество и конкурентоспособность выпускаемой им продукции. Большое внимание российские психологи уделяют ценностным, личностным и социальным факторам в системе «человек-профессия». Е.А. Климов придает большое значение анализу заложенных в психологической структуре трудовой деятельности личностных смыслов и связанных с ними возможностей реализации в труде ценностных ориентаций¹⁴⁵.

Что такое оценка персонала?

Какие ассоциации у вас возникают, когда вы слышите словосочетание "оценка персонала"? Как показал экспресс-опрос руководителей среднего и высшего звена ряда компаний, чаще всего они связывают эту процедуру с оценкой квалификации сотрудников, проверкой их профессиональных знаний, аттестацией персонала. Она может принимать те или иные формы, в зависимости от целей, стоящих на данный момент перед системой управления персоналом организации.

Цели могут быть, например, такими:

оценить профессиональный уровень и компетентность кандидатов на должность на этапе подбора персонала;

оценить профессиональный уровень, управленческий потенциал кандидатов в кадровый резерв организации на стадии формирования резерва кадров;

оценить уровень профессиональных знаний, управленческих навыков сотрудников при формировании программ обучения и развития;

провести аттестацию персонала на предмет соответствия занимаемой должности.

Во всех случаях оценка персонала, так или иначе, связывается с оценкой качеств, навыков, знаний сотрудников, которые имеют непосредственное отношение к такой важной характеристике человеческого ресурса организации, как квалификация.

Оценка квалификации персонала.

Итак, квалификация персонала – это комплексная характеристика, позволяющая определить степень соответствия работника должности, его профессиональный уровень, управленческий потенциал деловых личностных качеств.

Квалификацию условно можно разбить на три базовых элемента: навыки выполнения работ; профессионально важные качества; знания¹⁴⁶.

Таблица 1.1

Индикаторы выраженности навыков и личностных качеств

Наименование навыка	Индикаторы выраженности навыка
Управленческие навыки	
Планирование работ	<p>Планирует текущие и перспективные работы подразделения в соответствии с целями организации и подразделения</p> <p>Точно оценивает и распределяет ресурсы (человеческие, временные, финансовые и др.), необходимые для выполнения запланированных работ</p> <p>Оптимизирует состав работ с учетом ограничений по ресурсам</p> <p>Устанавливает взаимосвязи между запланированными работами подразделения (строит и анализирует сетевой график)</p> <p>Корректирует план подразделения в соответствии с планами организации</p> <p>Задает контрольные точки проверки хода выполнения запланированных работ</p>
Постановка задач	<p>Определяет содержание задачи, конечный и промежуточный результаты, шаги и сроки выполнения</p> <p>Оценивает способность исполнителя выполнить задачу с требуемым качеством и в нужные сроки</p> <p>Четко и однозначно объясняет исполнителю содержание задачи</p> <p>Задает исполнителю требования к качеству результата и срокам выполнения</p> <p>Проверяет понимание исполнителем содержания задачи, требований к качеству результата и срокам выполнения</p>

¹⁴⁴ Сыманюк, Э.Э. Психологические барьеры профессионального развития личности: учеб.-метод. пособие / Э.Э. Сыманюк ; под ред. Э.Ф. Зеера. – М. : Моск. Психол.-социал. Ин-т, 2005. – 252 с.

¹⁴⁵ Климов, Е.А. История психологии труда в России : учеб. пособие / Е.А. Климов, О.Г. Носкова. – М. : Изд-во МГУ, 1992. – 221.

¹⁴⁶ Арзамазцев, А.В. Методика оценки человеческого потенциала / А.В. Арзамазцев // справочник по управлению персоналом. – 2004. - № 9 – С. 54-58.

Организация командной работы	<p>Оценивает индивидуальные особенности работников: квалификационный уровень, личностные и мотивационные особенности</p> <p>Задаёт сотрудникам цели командной работы и требования к результату</p> <p>Распределяет роли при выполнении совместной работы с учетом индивидуальных особенностей работников</p> <p>Мотивирует сотрудников на достижение целей командной работы</p> <p>Демонстрирует командное поведение личным примером</p> <p>Оценивает результаты командной работы, поощряет сотрудников за осуществление командной деятельности</p>
Коммуникативные навыки	
Устное представление информации	<p>Четко и логично формулирует свои мысли</p> <p>Использует понятные собеседнику модели, фразы, термины</p> <p>Владеет голосом и интонацией</p>
Работа в команде	<p>Понимает цели командной работы</p> <p>Адекватно понимает свои задачи, место и роль в процессе командной работы</p> <p>Активно участвует в процессе командной работы</p> <p>Учитывает мнения коллег</p>
Управление конфликтом	<p>Распознает сигналы начала конфликта, осознает источники конфликтов</p> <p>Использует техники эффективного разрешения конфликтных ситуаций</p> <p>Направляет энергию конфликта в позитивное русло</p> <p>Применяет приемы предотвращения конфликтных ситуаций</p>
Навыки самоорганизации	
Управление временем	<p>Планирует рабочее время, составляет расписание</p> <p>Противостоит обстоятельствам, мешающим продвижению к поставленной цели</p> <p>Распознает причины потери времени</p> <p>Предпринимает действия, повышающие эффективность рабочего времени (делегирование полномочий, оптимизация работы с документами и т.д.)</p>
Саморегуляция	<p>Быстро и адекватно реагирует на внештатные ситуации</p> <p>Контролирует свое эмоциональное состояние</p> <p>сохраняет темп и качество своей работы в стрессовых ситуациях</p> <p>Концентрируется при работе в авральном режиме</p>
Саморазвитие	<p>Адекватно оценивает свои сильные и слабые стороны</p> <p>Воспринимает оценку своего поведения от других людей</p> <p>Использует сильные стороны других людей в качестве образца</p> <p>Предпринимает действия по саморазвитию в тех областях, которые требуют улучшения</p>
Личностные качества	Индикаторы выраженности качеств
Личностные качества	
Инициативность	Предлагает новые идеи, подходы

	<p>к решению проблем</p> <p>Выходит за рамки формальных требований при выполнении своих обязанностей</p> <p>Берет на себя дополнительные работы, даже если они не являются его должностными обязанностями</p>
Исполнительность	<p>Выполняет возложенные задачи четко, в срок и с заданным качеством</p> <p>Не требует дополнительного контроля</p> <p>Не нуждается в дополнительном мотивировании в рамках выполнения своих должностных обязанностей</p>
Ответственность	<p>Адекватно понимает зону своей ответственности</p> <p>Своевременно сообщает руководству о возможных или возникших затруднениях</p> <p>Несет личную ответственность за совершаемые ошибки, готов их исправлять, не ссылаясь на объективные причины</p>
Работоспособность	<p>Сохраняет постоянный темп работы при длительных нагрузках</p> <p>Сохраняет постоянное качество работы при длительных нагрузках</p> <p>Поддерживает постоянную производительность</p>
Гибкость поведения	<p>Быстро и мотивированно адаптируется к изменениям</p> <p>Не теряет самоконтроль. При резком или непонятном изменении ситуации</p> <p>Использует различные стили взаимодействия в зависимости от ситуации</p>
Системность поведения	<p>Хорошо обобщает и анализирует разрозненную информацию</p> <p>Выделяет детали, необходимые для решения проблемы</p> <p>Структурирует данные и приводит их в систему</p>

В настоящее время при оценке психофизиологических характеристик, обеспечивающих деятельность используются различные комплексы методов, предназначенные для исследования и количественного анализа процессов восприятия и обработки зрительно предъявляемой невербальной и вербальной информации, организации реакций на неё, характеристик внимания, памяти, мышления и интеллекта. Исследуется также эффективность интеллектуальной деятельности. Это связано с тем, что внедрение новых технологий практически во все отрасли производства обусловило

увеличение вклада интеллектуального компонента в обеспечение эффективности профессиональной деятельности.

Основные компоненты профессиональной компетентности: социально-правовая компетентность – знания и умения в области взаимодействия с общественными институтами и людьми.

А также овладение приемами профессионального общения и поведения; специальная компетентность – подготовленность к самостоятельному выполнению конкретных видов деятельности, умения решать типовые профессиональные задачи и оценивать результаты своего труда, способность самостоятельно приобретать новые знания и умения по специальности; персональная компетентность – способность к постоянному профессиональному росту и повышению квалификации, а также реализации себя в профессиональном труде; аутокомпетентность – адекватное представление о своих социально-профессиональных

характеристиках и владение технологиями преодоления профессиональных деструкций.

Человеческий потенциал сотрудников. Как его можно определить, найти пути развития, привлечения и использования для эффективной деятельности организации? - вопрос, который задается топ-менеджерами всех компаний.

Одним из ответов может быть разработка и создание процесса управления знаниями в компании. Цель процесса управления знаниями - нахождение оптимальных путей успешного решения задач, поставленных перед сотрудником, подразделением, компанией.

Данный процесс следует проводить в несколько этапов.

Предварительный этап

На предварительном этапе осуществляется подготовка концепции управления знаниями в компании и согласование с руководством.

Подразделение по управлению человеческими ресурсами:

подготавливает, планирует, организует и проводит сессию руководителей подразделений на тему «Использование человеческого потенциала сотрудников или «Управление знаниями в компании»;

анализирует полученные в результате сессии данные, выводит критерии оценки процесса (персонала) и на их основании готовит проект Положения об использовании потенциала сотрудников компании;

предлагает для обсуждения и корректировки проект, согласовывает Положение с руководителями подразделений и утверждает его у генерального директора компании;

проводит обучение ответственных лиц от каждого подразделения на тему «Процесс управления знаниями в компании».

I этап

Суть данного этапа заключается в оценке компетенций кандидатов и вновь принятых сотрудников при подборе и в период адаптации.

Руководитель подразделения совместно с подразделением по управлению человеческими ресурсами определяет наличие требуемых компетенций для той или иной должности и оценивает их на основании заполнения фирменной анкеты, прохождения собеседования, самооценки кандидата и оценки руководителя подразделения.

На основании анализа оценочного листа компетенций руководитель подразделения совместно с подразделением по управлению человеческими ресурсами согласовывает и предлагает первичное обучение кандидата.

II этап

На этом этапе составляется план обучения (внешнего и внутрифирменного).

По итогам первичного обучения руководитель подразделения готовит план адаптации сотрудника с учетом рекомендаций подразделения по управлению человеческими ресурсами (и обучающего персонала) и пожеланий сотрудника, корректирует оценочный лист компетенций сотрудника в соответствии с полученными результатами обучения.

Перед окончанием испытательного срока руководитель подразделения совместно с подразделением по управлению человеческими ресурсами проводит оценку деятельности сотрудника в соответствии с планом адаптации, с защитой им своего рабочего места (должностной инструкции), которая впоследствии будет проводиться планово (в соответствии с Положением об оценке персональной деятельности сотрудников компании).

На основании анализа изменений в оценочном листе руководитель подразделения совместно с подразделением по управлению человеческими ресурсами предлагает

план дальнейшего развития сотрудника (карьеру и личности).

III этап

Основная задача на данном этапе - оценка деятельности сотрудников после прохождения обучения.

Подразделение по управлению человеческими ресурсами совместно с обучающей компанией или внутренним преподавателем анализирует возможности сотрудника в процессе обучения, дает рекомендации по дальнейшей деятельности сотруднику и его руководителю, а также оценивает компетенции (изменение компетенций) сотрудника, своевременно корректируя оценочный лист компетенций.

Затем подразделение по управлению человеческими ресурсами проводит оценочное собеседование с сотрудником, предлагая ему рекомендации по дальнейшему использованию собственного потенциала.

На основании оценочного собеседования руководитель подразделения совместно с подразделением по управлению человеческими ресурсами корректирует план развития и представляет его на рассмотрение сотруднику.

IV этап

Данный этап - это управление развитием сотрудников.

Руководители подразделений совместно с подразделением по управлению человеческими ресурсами анализируют изменение должностных функций в зависимости от проведенной защиты рабочего места, использования потенциальных возможностей сотрудника, а также предлагают индивидуальный план работы на следующий период с учетом задач (прогнозируемых результатов) подразделения.

Подразделение по управлению человеческими ресурсами совместно с руководителями подразделений анализирует наличие изменений в исполнении должностных функций после каждого пройденного обучения.

Руководители подразделений оценивают компетенции, требуемые для данной должности, а также наличие, развитие и появление других компетенций для достижения результата, требуемого компанией.

Подразделение по управлению человеческими ресурсами подготавливает кадровый резерв компании по вертикали и ротации сотрудников по горизонтали (в смежные подразделения), а также увеличения объема работы и личной ответственности за счет делегирования отдельных задач. Оно несет ответственность за наиболее эффективное использование человеческого потенциала сотрудников компании и управление информацией в компании.

Сотрудник удовлетворен своим развитием, развитием своей карьеры и лоялен компании.

Показатели человеческого потенциала отдельных работников и всего трудового коллектива предприятий обязательно должны учитываться при разработке и обосновании управленческих решений, имеющих непосредственное отношение к кадровому обеспечению выполняемых и намечаемых задач повышения и нормализации производительности труда, качества и конкурентоспособности выпускаемой продукции, а также результативности и экономической эффективности их производственной и коммерческой деятельности¹⁴⁷.

В различных видах трудовой деятельности, особенно в наиболее характерных и ответственных производственных ситуациях, одни свойства нервной системы способствуют успешной деятельности, другие оказываются нейтральными по отношению к ней, а некоторые затрудняют её выполнение.

¹⁴⁷ Ревуцкий, Л.Д. Потенциал и стоимость предприятия. - М.: Перспектива, 1997. 128 с.

Сами по себе свойства нервной системы не являются «положительными» или «отрицательными». Так, например, слабость проявляется, с одной стороны, в малой выносливости нервной системы, но, с другой, связана с повышенной чувствительностью к воздействиям малой интенсивности (для сильной нервной системы – наоборот). Понятно, что в зависимости от конкретной обстановки проявления силы или слабости нервной системы могут способствовать или препятствовать успешной деятельности.

Люди с подвижным типом нервной системы быстрее переключаются с одного вида деятельности на другой; но люди инертного типа менее восприимчивы к случайным колебаниям внешних воздействий, слабее реагируют на второстепенные факторы. Инертность нервной системы неблагоприятна, например, для профессий, в которых часто возникает необходимость с максимальной быстротой реагировать на изменения обстановки. В то же время, она благоприятна для профессий, в которых основное содержание деятельности составляют однообразные, повторяющиеся действия.

Исключительно большое практическое значение имеет решение вопроса о том, может ли человек с определенными свойствами нервной системы справиться с той или иной профессиональной деятельностью, приспособиться к её требованиям. Психологические способности человека необычайно пластичны, он может приспособиться к подавляющему большинству профессий.

Природные анатомо-физиологические особенности человека являются лишь задатками, лежащими в основе способностей. Сами способности, определяющие профессиональную пригодность работника, формируются в процессе обучения и воспитания, в профессиональном труде. Выработка профессиональной пригодности способствует положительная мотивация: увлеченность трудом, желание как можно лучше овладеть данной профессией.

Компенсация неблагоприятных для данной профессии природных качеств и более полное раскрытие положительных задатков осуществляется за счет сознательных или безотчетных тренировок, в ходе которых вырабатывается индивидуальный стиль деятельности. Благодаря формированию индивидуального стиля люди могут достигать высоких результатов различными путями. Наоборот, линия поведения, основанная на копировании манеры деятельности «эталонного», образцового специалиста, может привести к плачевному итогу вследствие коренных различий в основных свойствах нервной системы.

Эффективность труда (темп, качество, производительность, количество ошибок) является показателем свойств нервной системы и функционирования физиологических систем (сердечной, дыхательной, эндокринной, двигательной) или показателем субъективных переживаний, таких как усталость, раздражительность, скука или душевный подъем, собранность¹⁴⁸.

В некоторых ситуациях, особенно при высоком уровне мотивации, качество деятельности может сохраняться и при неблагоприятных психофизиологических свойствах. Это происходит за счет использования функциональных резервов организма и увеличения напряженности регуляторных механизмов. В этом случае высокая работоспособность поддерживается в течение очень короткого времени из-за быстрого нарастающего уровня утомления и истощения резервов. Подобные ситуации могут приводить к срыву адаптационных функций организма, для их восстановления потребуется значительно больше времени и средств. Кроме того, в эмоциональной

сфере внутренние переживания не всегда отражаются во внешних проявлениях, но почти всегда сопровождаются реакциями висцеральных систем.

Соотнесение индивидуальных свойств или их сочетаний с основными блоками психологической регуляции деятельности является одним из направлений анализа механизмов включения человека в контекст профессиональной деятельности¹⁴⁹.

Систематизация опыта исследований работоспособности позволит уточнить понятие работоспособности как психофизиологического свойства, представляющего собой совокупность свойства нервной системы, которые имеют влияние на психические процессы, состояния и психическую активность индивида и детерминируют проявление общеличных характеристик. Работоспособность обеспечивает своевременную адаптацию к быстро меняющимся условиям среды, объему и интенсивности труда, развивает способность к полному восстановлению в заданном лимите времени, способствует прогрессивному целенаправленному профессиональному становлению личности.

Усложнение характера и условий труда, увеличение нагрузки, освоения новых технологий повышает требования к уровню работоспособности личности. В связи с этим становится актуальным изучение психологических особенностей и разработка программы содействия повышению работоспособности личности с низким ее уровнем.

Использование программы содействия повышению работоспособности личности позволяет поддерживать необходимую для профессиональной деятельности работоспособность, создать условия для профессиональной адаптации к быстро меняющимся условиям производственной и внешней среды, объему и интенсивности труда, осуществлять процесс прогрессивного целенаправленного профессионального становления личности.

Таким образом, значимость данной проблемы свидетельствует об актуальности исследования психологических особенностей личности с разным уровнем работоспособности для социальной практики и ее недостаточная теоретическая осмысленность и эмпирическая представленность в психологической науке.

Управленческая деятельность как фактор развития профессиональных деформаций личности руководителя образовательного учреждения¹⁵⁰

*Э.Э. Сыманюк, И.В. Девятковская
(Россия, Екатеринбург)*

e-mail: irina-vlad2007@rambler.ru

В условиях серьезных преобразований системы российского образования повышаются требования к личности руководителя образовательного учреждения, так как появляется ряд новых задач, которые не могут быть решены на основе прежнего опыта, что усложняет управленческую деятельность руководителя образовательного учреждения. В этих условиях он должен знать и понимать сущность происходящих перемен в государстве и обществе, их нормативно-правовое обеспечение, обладать определенными навыками менеджмента, стратегического проектирования, системного моделирования протекающих в образовательном учреждении процессов, организации эффективных межличностных и профессиональных коммуникаций в педагогическом коллективе. Управлен-

¹⁴⁸ Медведев, В.И. Функциональное состояние человека / В.И. Медведев. – СПб.: Наука, 1993. – 528 с.

¹⁴⁹ Петраш В.В. Теоретическая биология сознания / В.В. Петраш. – СПб.: ИНТАН, 2003. – 128 с.

¹⁵⁰ Работа выполнена при финансовой поддержке РФНФ, проект № 12-06-00533.

ческая деятельность руководителя направлена на обеспечение целенаправленной совместной деятельности и организованности (сплоченности, скоординированности, интеграции, консолидации) для достижения общих положительных результатов. Анализ теории и практики управления образовательными организациями (С. Г. Вершловский, В. Ю. Кричевский, В. С. Лазарев, А. М. Моисеев, Н. В. Немова, М. М. Поташник, П. И. Третьяков, К. М. Ушаков, Л. И. Фишман, Р. Х. Шакуров, Т. И. Шамова и др.) показывает, что в современных условиях руководители, из всех типов организационных ресурсов, наибольшее влияние способны оказать на человеческие ресурсы, следовательно, и совершенствование работы образовательных учреждений может быть достигнуто преимущественно за счет лучшего их использования, что предполагает целенаправленную деятельность управленцев в этом направлении.

Управленческая деятельность очень специфична и по своему процессу. Ее суть — организация деятельности других людей, т.е. «деятельность по организации деятельности» (деятельность «второго порядка»). По своему содержанию управленческая деятельность представляет собой реализацию определенных универсальных управленческих функций (планирования, прогнозирования, мотивирования, принятия решения, контроля и др.). Управленческая деятельность специфична и по организационному статусу ее субъекта — руководителя, так его статус двойствен. Руководитель по определению одновременно является членом организации (группы) и стоит как бы вне ее (над ней) в силу своего иерархически высшего положения. Это порождает множество трудностей практического характера. Исследования показывают, что эффективность деятельности организации тем выше, чем в большей мере руководитель является не просто формальным «начальником», но и неформальным лидером (т.е. реальным членом организации). Но одновременно и сохранение иерархического начала («соблюдения дистанции») также является действенным средством обеспечения эффективности деятельности организаций. Следовательно, еще одним признаком управленческой деятельности является сочетание двух основных принципов ее организации — иерархического (субординационного) и коллегального (координационного), а также необходимость их оптимального согласования¹⁵¹.

Анализ управленческой литературы показывает, что власть — это возможность влиять на поведение других. Изучение властных отношений связано со значительными трудностями, которые обусловлены в первую очередь тем, что власть может относиться к индивиду, группе и организации в целом. Так Фролов С.С. выделяется три основных подхода к определению сущности власти [83]:

1. Признание власти как неотъемлемого, имманентного личностного атрибута, существование которого обусловлено особенностями внутренней структуры личности.

Этот подход основывается на теории З.Фрейда, в соответствии с которой основания власти определяются особенностями подсознания человека — взаимодействиями активного сознания (Я, или Эго), бессознательного (Оно) и культурного влияния на человеческое Я (Сверх-Я). Основу этого психологического подхода к пониманию власти составляет стремление индивида к удовольствию, что заставляет его с неизбежностью идти на уступки другим людям для удовлетворения своих потребностей и желаний.

2. Трактовка власти как специфического типа межличностных отношений.

Исследователи концентрируют внимание на взаимодействующих личностях, составляющих специфические отношения. Наиболее характерно для данного подхода определение власти, данное Р. Далем, который считает, что власть — это такие отношения между социальными единицами, когда поведение одной или более единиц (ответственные единицы) зависит при некоторых обстоятельствах от поведения других единиц (контролируемые единицы) [27]. Здесь внимание акцентируется на социальных единицах, затем на отношениях между ними, а влияние социальных структур на эти отношения практически не учитывается.

3. Признание власти только как свойства социальной системы, когда она рассматривается как необходимый атрибут структуры организации, представляемой в виде социальной системы¹⁵².

В рамках этих концепций наиболее распространено определение власти М. Вебера, который рассматривал власть как возможность волевого преобразования социальных отношений субъектом вопреки сопротивлению независимо от того, в чем эта возможность выражается¹⁵³. При таком подходе из поля зрения полностью выпадает то влияние на отношения власти, которое оказывает культура организации и многие другие факторы.

Изучая роль власти в развитии профессиональных деформаций личности руководителя, необходимо рассмотреть психологические механизмы власти и то, каким образом она влияет на поведение людей. Определяя критерии власти и раскрывая ее многозначность, выделяют четыре специфических признака власти:

- способность, право и возможность распоряжаться кем-либо и/или чем-либо;
- оказание решающего воздействия на судьбы, поведение и деятельность, нравы и традиции людей с помощью различного рода средств — закона, права, авторитета, воли, суда, принуждения;
- политическое господство над людьми, их общностями, организациями; над странами и группировками; создание системы государственных органов;
- лица, органы, облеченные соответствующими государственными и административными полномочиями или обладающие разного рода влиянием, полномочиями по обычаю и/или присвоившие их себе.

Искусство власти включает многообразие приемов властной деятельности, способность в рамках закона, а при случае — и за пределами этих рамок, к маневрированию, соглашениям, компромиссам, а также к уступкам, давлению, расчету, проявлению хитрости, уклончивости, соблюдению выгоды и т. п. Власть — это возможность приказывать в условиях, когда тот, кому приказывают (объект власти), обязан повиноваться. Приказанию и исполнению соответствует свой тип воздействия на поведение: если в отношениях нет элемента приказа и подчинения, то нет и элемента власти. Но сам факт отдачи приказа еще недостаточен для того, чтобы можно было судить о наличии отношений власти. Должно существовать убеждение, причем обоснованное, в том, что приказание будет выполнено, что оно встретит повиновение. Власть не существует без повиновения, притом что повиновение — явление относительное.

Платонов Ю.П. пишет, что содержание деятельности руководителя обусловлено, прежде всего, выполнением целого ряда управленческих функций по руковод-

151 Карпов А.В. Психология менеджмента: учеб. пособие. — М.: Гардарики, 2005. — 584 с.

152 Фролов С.С. Социология организаций: Учебник. — М.: Гардарики, 2001.

153 Вебер М. Избранные произведения. М.: Прогресс, 1990.

ству организации¹⁵⁴. Рассмотрим это на примере личности руководителя образовательного учреждения.

Так, административная функция является наиболее важной в деятельности руководителя, поскольку связана с координацией педагогической деятельности каждого члена коллектива в рамках одной общей, коллективной деятельности. Специфика этой функции заключается в структурированности и целостности усилий членов педагогического коллектива в достижении общих целей.

Целеполагающая функция связана с определением приоритета оперативных и тактических целей коллективной деятельности, определения методов и средств их достижения. Реализация этой функции требует от руководителя образовательного учреждения умения учитывать особенности современного образования, способности находить правильное и адекватное решение в конкретной ситуации, будь то это работа с детьми-мигрантами или профессиональное развитие педагогического коллектива. Неспособность руководителя к выполнению этой функции приводит к дезорганизации деятельности коллектива образовательного учреждения. Поскольку целеполагающая функция руководителя заключается в планировании и прогнозировании коллективной деятельности, наиболее эффективным руководителем оказывается тот, кто способен осуществлять оптимальный выбор из ряда возможных решений на основе прогностической оценки ситуации.

Дисциплинарная функция связана с необходимостью поддержания в педагогическом коллективе в процессе совместной профессиональной деятельности должной результативности выполнения каждым педагогом своих функционально-ролевых обязанностей, а также следования принятой в образовательном учреждении организационной культуре. В выполнении дисциплинарной функции наиболее отчетливо проявляется ориентация на единоначальное или коллегиальное решение вопросов; мера применения тех или иных методов воздействия характеризует личность руководителя образовательного учреждения.

Экспертно-консультативная функция связана, прежде всего, с профессиональной компетентностью руководителя. В процессе педагогической деятельности руководитель обычно является тем лицом, к которому чаще всего обращаются педагоги (или должны обращаться) как к источнику достоверной и надежной информации или как к наиболее знающему человеку. Ведь именно руководитель образовательного учреждения является проводником образовательной политики в своей школе.

Коммуникативно-регулирующая функция предполагает регулирование через систему коммуникативных связей в педагогическом коллективе функционально-ролевых взаимоотношений, и требует от руководителя образовательного учреждения давать необходимые разъяснения тем или иным управленческим решениям.

Функция представительства. Важную роль в жизнедеятельности любого педагогического коллектива играет представительство его руководителя во внешних организациях, участие в экспертных советах при органах управления образованием, вхождение в состав жюри различных профессиональных конкурсов, участие в работе государственных аттестационных комиссий педагогических университетов. Успешное осуществление функции представительства является одним из условий авторитета руководителя образовательного учреждения. Важную роль в осуществлении этой функции играют профессиональная компетентность, опрятный внешний вид, спокойная манера поведения, уважительное отношение к своим товарищам,

сдержанность в общении четкое и ясное изложение своих мыслей.

Важнейшим условием выполнения воспитательной функции руководителем образовательного учреждения является формирование и развитие коллегиальности в деятельности, максимальной включенности каждого члена педагогического коллектива в образовательный процесс, создание морально-психологического климата, основанного на деловом сотрудничестве и взаимопомощи. Межличностные отношения в коллективе, уровень их развития, модальности (эмоциональная окраска) отношений – индикатор реализации руководителем данной функции.

Психотерапевтическая функция раскрывает умение руководителя предотвращать и оперативно решать возникающие в коллективе конфликтные ситуации и устранять стресс-факторы. Эта сторона руководства в значительной степени влияет на результативность педагогической деятельности, повышая ее управленческо-воспитательный потенциал, предотвращая развитие в педагогическом коллективе деструктивных конфликтов.

Таким образом, реализация властных функций является необходимым условием и педагогической, и управленческой деятельности, что, со временем, приводит к изменению структуры личности и деятельности специалиста и развитию у него профессиональных деформаций. Получить, завоевать и добиться власти намного проще, чем ею распоряжаться и удерживать. Необходимо встраиваться в высокий темп жизни, ее изменений, формировать инструменты контроля, осуществлять прямую и косвенную регуляцию взаимодействия людей и системы общественных отношений, поддерживать оптимальный режим общественного существования. Власть, наряду с другими особенностями управленческой деятельности, становится условием возникновения профессиональной деформации личности руководителя образовательного учреждения.

Деформирующее влияние власти и властных полномочий на личность руководителя обуславливает особые типы поведения, связанные с нежеланием:

- 1) разрешить коллегам или подчиненным разделить с ним действительную или предполагаемую власть;
- 2) получать советы относительно своих функций при осуществлении действительной или предполагаемой власти;
- 3) делегировать коллегам или подчиненным решение задач, которые, как убежден руководитель, принадлежат к его прерогативе власти;
- 4) консультироваться относительно собственных действий с теми, кто хотел бы разделить с ним власть;
- 5) информировать других относительно своего функционирования при осуществлении действительной или предполагаемой власти;
- 6) играть по чужим правилам, а, наоборот, желанием изобретать и навязывать организационные системы функционирования другим действующим лицам¹⁵⁵.

Особое влияние реализация властных полномочий руководителем образовательного учреждения оказывает на развитие таких профессиональных деформаций как авторитарность – за счет централизации управленческого процесса, властном осуществлении руководства, использовании преимущественно распоряжений, рекомендаций, указаний; демонстративность – в результате постоянной демонстрации своего превосходства, нарочитых преувеличений; доминантность – за счет создания благоприятных условий для удовлетворения потребности во власти, в подавлении других и самоутверждении за счет своих подчиненных; профессиональная агрессия – как следствие

¹⁵⁴ Платонов Ю.П. Социальная психология власти. Научное издание. – СПб.: Речь, 2010. – 574 с.

¹⁵⁵ Платонов Ю.П. Социальная психология власти. Научное издание. – СПб.: Речь, 2010. – 574 с.

отсутствия стремления учитывать чувства, права и интересы подчиненных, приверженности к «карательным» воздействиям, в требовании безоговорочного подчинения.

Такие профессиональные деформации снижают эффективность управленческой деятельности и препятствуют внедрению инноваций в образовательных учреждениях. В результате возникает необходимость профилактики и коррекции развития профессиональных деформаций у руководителей образовательных учреждений. Действенными направлениями профилактики и коррекции профессиональных деформаций являются: повышение управленческой компетентности руководителей образовательных учреждений, развитие психологической и аутокомпетентности руководителей, создание развивающей среды в образовательном учреждении.

Проблемы мотивации педагогов к участию в инновационной деятельности образовательного учреждения

*М.С. Статкевич (Россия, Екатеринбург)
e-mail: Maria-Stukalova@mail.ru*

Политика правительства в области образования направлена, прежде всего, на обеспечение повышения качества предоставляемых образовательных услуг. Проблему повышения качества образовательных услуг можно решать путем поиска эффективных методов, внедрения инновационных технологий. Мы видим, что в последнее время в образовательной системе произошли положительные изменения, позволяющие педагогу раскрыть свой творческий потенциал и поэтому в инновационном процессе, главной фигурой является преподаватель с его культурным уровнем, физическим, психическим и нравственным здоровьем, творческим потенциалом. Таким образом, возникает потребность в творческом педагоге, всесторонне развитом, способном разбираться в инновационных разработках современной науки и практики. Успешность педагогической деятельности, в свою очередь, во многом зависит от умения и способности каждого педагога направить свои собственные усилия на систематическую умственную работу, на умение рационально строить свою деятельность, управлять своим эмоциональным и психологическим состоянием, использовать свой потенциал, проявлять творческую активность. Одной из серьезных проблем современной школы является эмоциональное выгорание педагогов, которому подвержены чаще всего люди старше 35 – 40 лет. Получается, что к тому времени, когда они накопят достаточный опыт, а собственные дети уже подрастут и можно ожидать резкого подъема в профессиональной сфере, происходит спад. Загруженность работой, неудовлетворенность качеством деятельности, а последствия эмоциональные срывы, все это сказывается на здоровье педагога. Можно выделить три аспекта профессионального самовыгорания:

1. Первый аспект - снижение самооценки.

Как следствие, такие «сгоревшие» работники чувствуют беспомощность и апатию. Со временем это может перейти в агрессию и отчаяние, смене места работы.

2. Второй аспект – одиночество.

Люди, страдающие от эмоционального сгорания, не в состоянии установить нормальный контакт ни с родителями учащихся, ни с детьми, а также с другими педагогами и администрацией. Даже любой совет будет восприниматься в «штыки», не говоря уже о замечаниях в адрес их педагогической деятельности.

3. Третий аспект – эмоциональное истощение, соматизация.¹⁵⁶

Другой проблемой является сама система управления в школе. Формальное управление, использование приказов, регламентаций, жесткое распределение обязанностей работников – такие действия естественны при управлении текущим функционированием школы, но их недостаточно при управлении инновационными процессами. Участие в инновациях, исследованиях, экспериментах – дело не только трудное, творческое, но и добровольное. Необходимо повышение мотивации педагогов к участию в этой деятельности. Зная индивидуальные особенности детей, уровень профессиональных притязаний каждого, можно стимулировать их стремление к творческому росту, освоению новых профессиональных умений и действий, способствовать преодолению состояния, которое в психологии называют «кризисом компетентности».¹⁵⁷

Таким образом, в настоящее время возникает необходимость совершенствования системы мотивации педагогов с тем, чтобы решить проблему удовлетворенности собственным трудом, управления своим эмоциональным и психологическим состоянием, освоения новых профессиональных умений.

Изучение мотивации нам необходимо, так как это один из методов управления личностью, воздействия на ее потребности и желание в саморазвитии. Следовательно, для повышения мотивации педагогов к участию в экспериментальной и инновационной деятельности необходима разработка и реализация проекта. Рассмотрим несколько существующих точек зрения на решение проблемы и опишем предлагаемые пути решения.

Майкл Мескон и его соавторы в книге Основы Менеджмента предлагают следующие теории мотивации.¹⁵⁸ К первой группе отнесем содержательные теории мотивации, которые в первую очередь стараются определить потребности, побуждающие людей к действию, особенно при определении объема и содержания работы. Среди моделей мотивации, делающих упор на потребности рассматриваются теории А. Маслоу и Дэвида МакКлелланда. Дэвид МакКлелланд считал, что людям присущи три потребности: власти, успеха и причастности. Люди с такими потребностями рискуют умеренно, любят ситуации, в которых они могут взять на себя личную ответственность за поиск решения проблемы и хотят, чтобы достигнутые ими результаты поощрялись вполне конкретно. Если мы хотим мотивировать людей с потребностью успеха, мы должны ставить перед ними задачи с умеренной степенью риска или возможностью неудачи, делегировать им достаточные полномочия для того, чтобы развязать инициативу в решении поставленных задач, регулярно и конкретно поощрять их в соответствии с достигнутыми результатами. Их руководители должны сохранять атмосферу, не ограничивающую межличностные отношения и контакты. Руководитель может также обеспечить удовлетворение их потребности, уделяя им больше времени и периодически собирая таких людей отдельной группой.

Другая модель мотивации, основанная на потребности разработана Фредериком Герцбергом. Герцберг выделяет две большие категории факторов: «гигиенические факторы» и «мотивация». Гигиенические факторы связаны с окружающей средой, в которой осуществляется работа, а мотивация – с самим характером и сущно-

¹⁵⁶ <http://festival.1september.ru/authors/101-343-343>

¹⁵⁷ Крюкова Е.М., Белова Е.Г. Мотивация педагогического коллектива к участию в инновационной деятельности: Справочник заместителя директора школы. 2011, № 3

¹⁵⁸ Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М.: Дело. 1995

стью работы. Среди гигиенических факторов он выделяет следующие: политика фирмы и администрации, условия работы, заработок, межличностные отношения с начальниками, коллегами и подчиненными, степень непосредственного контроля за работой. В мотивации выделены: успех, продвижение по службе, признание и одобрение результатов работы, высокая степень ответственности, возможности творческого и делового роста. Если выстраивать программу мотивации, используя данную теорию, то она должна быть направлена на структурирование трудовой деятельности таким образом, чтобы дать почувствовать исполнителю сложность и значимость порученного ему дела, независимость в выборе решений, отсутствие монотонности и рутинных операций, ответственность за данное задание, ощущение того, что человек выполняет отдельную и полностью самостоятельную работу.

Ко второй группе отнесем процессуальные теории мотивации, которые базируются на потребностях и связанных с ними факторах, определяющих поведение людей. Часто ассоциирующаяся с работами Виктора Врума, теория ожиданий базируется на том, что наличие активной потребности не является единственным необходимым условием мотивации человека на достижение определенной цели. Человек должен также надеяться на то, что выбранный им тип поведения действительно приведет к удовлетворению или приобретению желаемого. При анализе мотивации к труду теория ожидания подчеркивает важность трех взаимосвязей: затраты труда – результаты; результаты – вознаграждение и валентность (удовлетворенность вознаграждением). Ожидания в отношении затрат труда – результатов (З-Р) – это соотношение между затраченными усилиями и полученными результатами. Так, например, учитель может ожидать, что если он применит новую технологию в подготовке учащихся, то качество обученности учащихся возрастет на 30%. Ожидания в отношении результатов – вознаграждений (Р-В) есть ожидание определенного вознаграждения или поощрения в ответ на достигнутый уровень результатов. Продолжая приведенный выше пример, отметим, что при повышении качества обученности педагог может ожидать 15% премии или какой-либо другой вид вознаграждения. Следует отметить, что если значение любого из этих трех критических для определения мотивации факторов будет мало, то будет слабой мотивация и низки результаты труда. Соотношение этих факторов можно выразить следующей формулой: $\text{мотивация} = \text{З-Р} * \text{Р-В} * \text{валентность}$. Поскольку разные люди обладают различными потребностями, то конкретное вознаграждение они оценивают по-разному. Следовательно, руководство организации должно сопоставить предлагаемое вознаграждение с потребностями сотрудников и привести их в соответствие. Руководители должны сформировать высокий, но реалистичный уровень результатов, ожидаемых от подчиненных, и внушить им, что они могут их добиться, если приложат силы. То как работники оценивают свои силы, во многом зависит от того, чего ожидает от них руководство.

Другое объяснение того, как люди распределяют и направляют свои усилия на достижение поставленных целей, дает теория справедливости. Теория справедливости постулирует, что люди субъективно определяют соотношение полученного вознаграждения к затраченным усилиям и затем соотносят его с вознаграждением других людей, выполняющих аналогичную работу. Если сравнение показывает дисбаланс и несправедливость, т.е. человек получил за такую же работу большее вознаграждение, то у него возникает психологическое напряжение. В результате необходимо мотивировать этого сотрудника, снять напряжение и для восстановления справедливости исправить дисбаланс. Основной вывод теории справедливости для практики управления состоит в том, что до тех

пор, пока люди не начнут считать, что они получают справедливое вознаграждение, они будут стремиться уменьшать интенсивность труда.

Лайман Портер и Эдвард Лоулер разработали комплексную процессуальную теорию мотивации, включающую элементы теории ожидания и теории справедливости. В их модели фигурирует пять переменных: затраченные усилия, восприятие, полученные результаты, вознаграждение, степень удовлетворения. Согласно данной модели результаты, достигнутые сотрудником, зависят от трех переменных: затраченных усилий, способностей и характерных особенностей человека, а также от осознания им своей роли в процессе труда. Уровень затрачиваемых усилий в свою очередь зависит от ценности вознаграждения и того, насколько человек верит в существование прочной связи между затратами усилий и возможным вознаграждением. Достижение требуемого уровня результативности может повлечь внутренние вознаграждения, такие, как чувство удовлетворения от выполненной работы, чувство компетентности и самоуважения, а также внешние вознаграждения, такие, как похвала руководителя, премия, продвижение по службе.

Применительно к образовательному учреждению можно рассмотреть следующий проект.¹⁵⁹ В основе лежат восемь модулей: материальное стимулирование, признание, условия труда, психологический климат, здоровье работников, корпоративная культура, повышение квалификации учителей, объективность. Рассмотрим каждый из них на основании примеров.

В направлении материального стимулирования можно выделить следующие примеры: положение о надбавках и доплатах учителей, участвующих в реализации инновационных проектов; положение о мониторинге инновационной деятельности; положение о стимулировании работников на основе мониторинга инновационной деятельности; система грантов для педагогов – новаторов; предоставление льгот учителям, активно участвующим в инновационных проектах. Модуль «Признание» будет включать следующее: поддержка учителей, участвующих в профессиональных конкурсах; организация городских семинаров с участием педагогов – новаторов; вручение почетных грамот и благодарственных писем; выпуск фирменных календарей с фотографиями и именами учителей – новаторов; подготовка документов для награждения педагогов грамотами главы администрации района, города Екатеринбурга, Управления образования города, министерства общего и профессионального образования области. В разделе «условия труда» выделим следующее: аттестация рабочих мест; производственный контроль факторов окружающей среды; программа «Современный кабинет»; оснащение компьютерной и множительной техникой учительской, информационно-методического центра; оснащение ПК кабинетов учителей, реализующих инновационные проекты; создание «зеленых зон» в учебных кабинетах; подключение локальной сети к Интернету. В направлении «Психологический климат» можно выделить следующие примеры: работа с коллективом психолога; проведение тренингов; проведение сюрпризных дней («День белых роз», «День оранжевого настроения» и т.д.); поздравление работников с днем рождения; проведение тематических вечеров; вручение подарков к календарным и профессиональным праздникам; организация выходов в кафе для празднования знаменательных дат и событий. Модуль «Здоровье работников»: установка систем очистки воды в столовой, установка куллеров в учительской и вестибюле; установка аппаратов по увлажнению и очист-

¹⁵⁹ Крюкова Е.М., Белова Е.Г. Мотивация педагогического коллектива к участию в инновационной деятельности: Справочник заместителя директора школы. 2011, № 3

ке воздуха; введение системы бесплатного посещения работниками тренажерного зала; введение системы льготной оплаты за услуги стоматологического кабинета; проведение компьютерной диагностики здоровья работников школы; организация фитнес-выездов в санатории-профилактории. Модель «Корпоративная культура» будет включать: организационная культура; этический кодекс учреждения; конференции. «Повышение квалификации учителей»: семинары; практикумы; открытые уроки; мастер-классы; педагогические чтения; конкурсы профессионального мастерства. И последний модуль «Объективность» предполагает введение комплексной диагностики результативности работы педагога по реализации инновационной деятельности.

Итак, мы видим, что существует достаточное количество методов и приемов мотивации персонала, а формирование мотивационной готовности педагогов к инновационной деятельности просто необходимо.

Следует отметить, что данная тема не исчерпывается изучением литературы. Было бы интересно рассмотреть методики определения уровня готовности педагогов к инновационной деятельности, уровня сформированности мотивации. На основе этих исследований составить анализ, разработать систему мотивации сотрудников к инновационной деятельности в конкретном образовательном учреждении и реализовать проект.

Организационный конфликт: сущность и причины (на примере ГБУ «КЦСОН Сухоложского района»)

*Е.Ю. Горбунова (Россия, г. Сухой Лог)
botinok.sl2012@mail.ru*

Наша жизнь и работа неразрывно связаны с конфликтами. Большую часть времени мы проводим на работе, где приходится налаживать взаимоотношения с руководством, коллегами, клиентами, управлять людьми и разнообразными процессами. При таком плотном взаимодействии возникает множество причин, противоположных взглядов, альтернативных мнений, что приводит к спорам и конфликтам между членами группы. Возникающие проблемы и разногласия способствуют нарастанию напряженности. Но такова уж природа человека, который не всегда может (или стремится) найти наиболее безболезненный способ взаимодействия с партнерами и, реагируя на тот или иной дисбаланс сил, не редко действует в ущерб собственным интересам. При отсутствии соответствующих навыков урегулирования разногласий подобные конфликты способны повлечь за собой разрушительные последствия. Однако, будучи взяты под контроль, они имеют и, несомненно, положительные стороны.

Особенно важно знание конфликтов для руководителей учреждений социальной сферы, так как руководство людьми, работа с ними изобилуют конфликтными ситуациями.

Организационный конфликт – это столкновение, разногласие отдельных лиц, групп в пределах социальной системы, вызванное изменениями внешней среды или нарушением внутреннего регламентированного порядка. Столкновение противоположно направленных организационных позиций индивидов или групп безотносительно к целям друг друга [2; 301 с.].

В отечественной и зарубежной литературе существуют различные взгляды на организационные конфликты, их природу и социальную роль (А.Я. Анцупов, Ф.М. Бородин, Х.С. Гучериев, Н.В. Гришина, В. Зигерт, Л. Ланг, А.В. Липницкий, Б.Ф. Ломов, А.А. Малышев, Т.И. Марголина, В.С. Мерлин, Л.А. Петровская, Ю.П. Плато-

нов, В.П. Сальников, С.К. Рошин, А.И.Шипилов, В. Шутс и др.).

Современная точка зрения на конфликты состоит в том, что некоторые из них не только допустимы, но и желательны, поскольку дают информацию о проблемах организации, позволяют выявить скрытые от глаз процессы, противоречия и т. д., то есть имеют некую диагностическую функцию. Конструктивные конфликты (несущие в себе созидательное начало) ведут к перестройке существующих и формированию новых социальных институтов и механизмов, способствуют повышению активности и мотивации к работе, росту квалификации, стимулируют споры и любознательность, появление новых идей и альтернатив развития организации, рост способности к изменениям, повышение качества принимаемых решений. Совершенно без конфликтов, переживаний, напряжений человек может остановиться в своем развитии. Все это облегчает процесс управления, повышает его эффективность, а поэтому часто в зависимости от ситуации возникающие конфликты лучше не подавлять, а регулировать.

По мнению А.И.Пригожина, применительно к организационным конфликтам, необходимо, выделить следующие три составляющие. Во-первых, общий предмет. Во-вторых, активные действия (агрессивного или защитного порядка) заинтересованных сторон одна против другой: аргументы в свою пользу, стремление нанести ущерб противнику, привлечь на свою сторону третью силу и т.д. В-третьих, эмоциональное возбуждение всегда сопровождает конфликт (гнев, обида, ненависть, раздражение, страх и т.п.). Только совокупность всех трех составляющих - предметной, деятельностной и эмоциональной - образует конфликт. Без какой-то одной из этих составляющих конфликты если и возникают, то не составляют для организации серьезной проблемы [4].

Таким образом, под организационным конфликтом мы рассматриваем не всякий конфликт, происходящий в рамках организации, а такой, который вызван какими-либо специфическими ее свойствами, структурными особенностями, взаимодействием с другими организациями и мешающий организации функционировать продуктивно.

Современная точка зрения на роль конфликта заключается в том, что даже в организациях с эффективным управлением некоторые конфликты не только возможны, но даже желательны и необходимы. «Это объясняется, считают А.Г. Большаков и М.Ю. Несмелова, парадоксальностью самой организации. С одной стороны, она должна быть инструментальной по своей структуре. С другой стороны, не все средства функционирования организации четко определены, и далеко не все стороны ее функционирования формализованы» [4].

Среди конкретных причин организационных конфликтов обычно выделяют следующие (Н.В. Гришина, А.И. Шипилов, Д.П. Кайдалов, А.А. Ершов и др.):

1. Неточность правил, регламентов как таковых, так как они разрабатываются людьми. Вносимый в регламенты субъективизм и ошибки способствуют их неполноте, снижают эффективность работы организации и размыывают ее структуру. Например, распределение функциональных обязанностей может быть несоразмерным.

2. Расхождение, различие или пересечение интересов членов организации. Объективно могут расходиться цели и интересы работников и разных подразделений в организациях. Например, работники одного отделения рассчитывают на вознаграждение за разработку перспективного проекта; в то же время и работники другого отделения организации также предполагают получить значимое вознаграждение, если в производство примут их проект. Столкновение различных интересов приводит к блокаде потребностей одного из отделов, конкуренции между ними, а в случае появления агрессии - и к конфликту.

3. Различие в ценностных ориентациях. Индивидуальные и групповые ценности могут иметь разную значимость для членов организации.

Так, одни работники считают ценностью интересную и содержательную работу, а другие ориентированы только на получение вознаграждения любым способом. Очевидно, что различие в ценностных ориентациях в ходе совместной деятельности может привести к конфликту.

4. Различные формы экономического и социального неравенства.

Следует сказать, что само неравное распределение ценностей (вознаграждений, информации, власти, признания, престижа и т.д.) между отдельными членами организации, группами и подразделениями служит лишь основанием для возникновения конфликта. Самым важным моментом, провоцирующим возникновение и развитие конфликтной ситуации по причинам неравенства, следует считать осознание членами организации несправедливости распределения вознаграждения и сложившихся социальных отношений (прежде всего отношений власти - подчинения).

5. Неудовлетворенность отношениями между отдельными структурными единицами организации, т.е. тем местом или статусом, которые работники или социальные группы занимают в структуре организации. Этот тип причин вызывает структурные конфликты.

Также можно выделить группу причин, носящих субъективный характер. В этом случае конфликты в основном связаны с индивидуальными психологическими особенностями участников, которые приводят к тому, что они выбирают именно конфликтный, а не какой-либо другой способ разрешения создавшегося объективного противоречия [2]. Гришина Н.В., Бородин Ф.М., Коряк Н.М., Рошин С.К., Ковалев А.Г. выделяют следующие причины:

а) нечеткое распределение прав и обязанностей членов организации;

б) неправильные действия одного или нескольких членов организации, наносящие ущерб общему делу или срывающие достижение общей цели;

в) ситуационная несовместимость двух или большего числа членов организации, проявляющаяся в несоответствии поступков одного члена организации ожиданиям, ценностным установкам, жизненным правилам другого (других);

г) расхождение во мнениях, оценках, суждениях тех или иных членов группы;

д) личная неприязнь одного члена организации к другому (другим), мешающая их сотрудничеству и достижению общей цели;

е) зависть одного или нескольких членов группы к успехам, престижу, авторитету другого, более преуспевающего в каком-либо отношении члена той же организации;

ж) психологическая несовместимость двух или нескольких членов данной организации.

Далее рассмотрим один из возникших конфликтов в учреждении.

В одном из структурных подразделений состав сотрудников в основном педагогические работники с сокращенным рабочим днем. Один педагог постоянно меняет свой рабочий график, при этом не ставит в известность непосредственное руководство (заведующего отделения), а согласует свое решение с руководителем учреждения. В результате данных действий заведующему отделения приходится пересматривать график работы других специалистов планы реабилитации клиентов, что в свою очередь вызывает недовольство других педагогов и клиентов учреждения. Заведующий отделения неоднократно пытается решить вопрос с педагогом и обсудить более конструктивное поведение. Руководитель учреждения в дан-

ной ситуации постоянно высказывает заведующему о несоответствии педагога занимаемой должности и привилегированности его положения. Но в то же время не может жестко отказать педагогу, тем самым идет на поводу у него. В результате другие сотрудники недовольны сложившимися условиями работы, руководство недовольно самоуправством педагога. Все участники недовольны сложившейся ситуацией. Руководство учреждения – несоблюдением педагогом внутренних правил установленных в учреждении. Сотрудники «привилегированным» положением отдельного педагога.

Как видно из описания конфликт приобрел скрытый характер, сохраняется недовольство в коллективе и напряженность. Следовательно, при возникновении, какого либо инцидента, конфликт перейдет в открытую форму и приведет к разрушению взаимодействия между педагогами отделения. Основными причинами конфликта, на наш взгляд, является неточность правил и регламентов работы, проявление симпатий и антипатий руководства к отдельным работникам (снисходительное отношение к действиям одного сотрудника и предвзятое отношение за аналогичные действия другого).

Стратегия предупреждения конфликта сводится в основном к мероприятиям организационного и разъяснительного характера: улучшению условий труда, более справедливому распределению ресурсов и вознаграждению, изменению структуры организации, методов управления ею, контролем за соблюдением правил внутренней жизни, традиций, норм поведения, служебной этики.

Стратегия разрешения конфликта направлена на то, чтобы заставить или убедить конфликтующие стороны прекратить враждебные действия и начать переговоры с целью найти приемлемое решение, которое исключает чье-то поражение.

Реализуя эту стратегию, руководитель овладевает обстановкой, показывает невозможность добиться, на основе конфликта, желаемых целей, определяет причины его возникновения, границы, позиции сторон, интересы; выявляет общее во взглядах, если они в целом не совместимы и вместе с участниками пытается найти выход из сложившегося положения. При необходимости, если стороны не желают следовать убеждениям и разумным доводам, он применяет административные методы воздействия.

Таким образом, можно сделать вывод, что проблема решения конфликтов в организации социального обслуживания очень важна на сегодняшний момент. Современная точка зрения состоит в том, что многие организационные конфликты не только допустимы, но и желательны. Они позволяют выявить скрытые проблемы, разнообразны точки зрения, организовать совместный поиск приемлемых для всех сторон решений. В процессе такого поиска возникает взаимопонимание, сотрудничество, улучшаются внутренние отношения, повышается трудовая и творческая активность людей.

Литература:

1. Карташова Л.В. Поведение в организации. - М.: Инфра-М, 1999-219с.

2. Кибанов А.Я., Ворожейкин И.Е., Захаров Д.К., Коновалова В.Г. Конфликтология: учебник. —2-изд. перераб. и доп. — ИНФРА-М., 2009. —301 с. Конфликты и переговоры: практическое руководство для менеджеров. - Ростов – на- Дону: Феникс, 1997.-192с.

3. Пригожин А.И. Современная социология организации. - М.: Интерпракс, 1995.-296с.

4. Хисматуллина З.Н. Организационные конфликты: понятия и типология // Фундаментальные исследования. – 2005. – № 3 – стр. 108-110.

Принципы восточной философии в бизнес – планировании. Личностные качества руководителя

Н.В. Рукавишникова (Россия, Нижний Тагил)

E-mail: natalja.rukavishnikova@yandex.ru

Что отличает бизнесмена от представителей других видов человеческой активности? Или, что реально помогает человеку продвигаться в бизнесе, в необходимый момент делать очередной шаг вперед и добиваться заметных преимуществ в своем деле?

Действительно, можно увидеть у него определенные качества, которых нет у представителей других профессий. Но это не обычные свойства или черты характера, которые определяются методами психологического тестирования. Правильнее сказать, что это исключительные способы восприятия действительности и механизмы принятия решений, действий и навыков, которые возникают на определенных стадиях жизни в бизнесе, видоизменяются вместе с изменением и развитием самого бизнеса и постоянно переходят из одного качественного состояния в другое.

Предприниматели играют роль мощных катализаторов перемен в бизнесе.

Бизнес это сложный процесс, предполагающий принятие множества ответственных решений, и успешность его ведения, во многом, зависит от владения специальными знаниями: управленческими, юридическими, финансовыми и др.

Помимо личностных качеств, предпринимателю следует иметь набор особых знаний, умений и навыков в той области, в которой он работает. Предполагается, что для успешного ведения финансовых операций предприниматель должен обладать хотя бы минимальным набором знаний в финансово-кредитной области и бухгалтерского учета, а человек, решивший организовать производство должен иметь минимальное техническое образование. Тем не менее, эти сдерживающие факторы не являются определяющими. Главное здесь – желание учиться и повышать свою квалификацию в целях улучшения своего бизнеса, а такое намерение относится уже к личностным качествам.

По данным мировой статистики ежегодно в странах Западной Европы начинают свое дело примерно 600 тыс. бизнесменов, но из них только половина выживает в течение полутора лет, а если взять за перспективу 10 лет, то из первоначального количества бизнесменов остается на плаву не более пятой части.¹⁶⁰

Что касается особенностей российской экономики, то разработка бизнес-планов является необходимой. В некотором смысле, бизнес-план, как тип планирования, помогает повышать эффективность предпринимательской деятельности - даже при недостатке необходимого профессионального опыта, что очень важно в новых экономических условиях

Бизнес-план может быть нацелен на достижение максимума осуществление стоящих задач, то есть, важна не только их постановка, но и последующее воплощение в жизнь, без чего составление бизнес-планов, в действительности, теряет свое главное значение. Необходимо не только планировать, но и выполнять запланированное, бизнес-плану следует быть руководящим документом, гарантирующим эффективность деятельности.

Ключевым моментом выступает непосредственное участие организатора дела в составлении бизнес-плана. Оно позволяет руководителю планировать свою будущую деятельность, рассчитывать и проверять надеж-

ность своей идеи. В процессе составления плана организатор дела должен для себя ответить на вопрос о том, сможет ли он справиться с намечаемым, достаточно ли у него сил для гарантированного успеха проекта и останется ли запас сил, чтобы двигаться дальше. Учитывая это, многие зарубежные инвестиционные фирмы могут отказать заказчику в кредите, если им становится точно известно, что он сам не участвует в составлении бизнес-плана, а полностью доверился эксперту или консультанту. Естественно, вовлекать таких специалистов нужно, но только как экспертов, а не составителей планов.

Бизнес-план должен отвечать на многие вопросы.

Главный вопрос - «что?». Он дает понять, способен ли человек заняться этим делом. Более верным будет ответить, способен ли человек, пробуя войти в бизнес, заниматься коммерческой деятельностью. Нужна деловая, профессиональная самооценка своих способностей. Коммерческая деятельность — это особый жизненный порядок, манера поведения. Ее специфической особенностью является способность и стремление принимать самостоятельные решения, умение рисковать, действовать скоро и решительно и, работать и работать, засучив рукава. Не всякий выдержит такой распорядок трудового дня, не каждый психологически готов. Так же здесь имеется много интересных грани, главными из которых выступают самостоятельность, независимость, чувство удовлетворения и, возможность иметь финансовую прибыль.

Из этого следует, что вопрос «что?» должен быть ответом на закономерное суждение «что есть кто?». Ответом на него будет рассуждение о том, что человеку, желающему стать бизнесменом, необходимо создавать собственное дело только, если он имеет сильное желание и физические и душевные силы для самостоятельного принятия решений и быть ответственным за свои действия и действия, связанных с ним людей.

Остановимся на этом подробнее. Одно из наиглавнейших положительных качеств личности бизнесмена – это его лидерские качества. Лидера можно узнать как наиболее авторитетную личность в конкретном социальном сообществе, играющую главенствующую роль в организации совместной деятельности и налаживании взаимоотношений в группе. Предприниматель не может не быть лидером, так как ему необходимо сплотить вокруг себя людей и мотивировать их для достижения намеченной цели. Фактически он достигнет успеха в бизнесе, только если сможет убедить своих сотрудников в способности достигнуть высокого уровня выполнения заданий, которые раньше казались им недостижимыми. Эта способность лидера тесно связана с такими качествами, как умение создавать оптимистические планы, усиливать надежды на успех, объяснять суть инноваций, сплачивать коллектив в кризисных ситуациях и т. д. По мнению А. Менегетти, лидер - это человек, который, удовлетворяя собственный эгоизм, реализует общественный интерес.¹⁶¹ Развивая собственную деятельность, он распределяет материальные блага и обеспечивает работой людей. При этом попутно лидер стимулирует прогресс в обществе и вносит влияние в экономику, что даст толчок эволюции общества.

Для удовлетворения интересов общества предпринимателю необходимо:

- 1.изучить интересы определенной группы людей;
- 2.предложить какие-то способы удовлетворения существующих интересов или решения актуальных проблем;

1. Шишкин А. Ю. Экономика социальной сферы: Учеб. пособие // А. Ю. Шишкин – М.: ИНФРА – М, 2003. – 416 с.

¹⁶¹ Менегетти А. Психология лидера. // М.: ННБФ «Онтопсихология», 2006.-206 с.

3. суметь при помощи предпринимательской активности извлечь собственную выгоду, разрешая социальную проблему.

Ознакомившись работами современных исследователей относительно психологии лидерства легко определить что взгляды относительно этого самые разнообразные. В частности, по мнению А. Менегетти, экономический лидер - это оперативный центр множества отношений и функций, который создает новые рабочие места, приносит прибыль и способствует развитию сферы услуг. Согласно представлениям А. Менегетти лидер обладает тремя группами качеств, среди которых условно можно выделить интеллектуальные способности, личностные качества и приобретенные умения, без которых успех предпринимательской деятельности будет существенно затруднен.¹⁶² Анализ деятельности российских и зарубежных предпринимателей показывает, что среди разнообразных личностных качеств можно выделить пять наиболее важных:

- Самостоятельность
- Амбициозность
- Настойчивость
- Трудолюбие
- Стойкость

Еще один основной момент, касающийся эффективного руководства, состоит в том, что успешный руководитель должен уметь находить наилучший баланс между двумя противоположностями.

Амбициозность – Скромность

Стратегическое мышление – Внимание к мелочам

Энтузиазм – Внутреннее спокойствие

Способность идти на риск – Умение извлекать пользу из ошибок

Смысл заключается в том, что любое из этих качеств, при своем гипертрофированном развитии превращается в недостаток, и только в балансе со своей противоположностью, подобно восточному символу «Инь-Янь», обретает гармонию и ведет к успеху. Профессиональный военный разрабатывает стратегию и тактику для смелой атаки, но также знает, как прятаться и укрываться. Древнекитайский философ VI—V веков до н. э., Лао-Цзы обращал внимание на присутствие хотя бы малой части противоположностей во всем.

Качествами, которые противопоставлены предпринимателю, являются эмоциональная неуравновешенность, ленивость, пассивность, внушаемость, чрезмерная исполнительность и пунктуальность. Последние в этом списке качества традиционно относятся к положительным свойствам человека, однако то, что хорошо у наемного работника, является минусом для предпринимателя, который должен сам давать себе задания, а не ждать, пока кто-то скажет ему, что нужно делать. Заблуждения по поводу многим людям. Они боятся принимать решения, поскольку это влечет ответственность за свои действия.

Бизнес подобен путешествию вверх по реке: тот, кто бросил весла не стоит на месте, а плывет назад, теряя все свое преимущество.

Специалисты, изучающие психологические особенности современных российских предпринимателей отмечают у них набор далеко не оптимальных личностных качеств, которые, тем не менее, позволяют им вести свой бизнес с учетом российских экономических и социальных реалий.

• **рационалистичность** — стремление все просчитать, предусмотреть и учесть;

• **недоверчивость** — восприятие мира как ненадежного, часто прямо враждебного, что приводит к

стремлению усилить контроль за всем, также подозрительность по отношению к своим работникам и партнерам по бизнесу;

• **агрессивность** — склонность к решению проблем силовыми методами вместо поиска компромиссов, а также подверженность аффективным вспышкам во взаимоотношениях с персоналом;

• **авторитарность** — преобладание доминирующего стиля руководства, не терпящего критики или свободы мнений;

• **суеверно-мистическую настроенность** — веры в приметы, гадания, порчу, астрологические прогнозы и т. д., которое объясняется невозможностью полного интеллектуального контроля над социальной, деловой и жизненной ситуацией.

Таким образом можно сделать вывод, что все качества не даются в неизменном виде и не являются чем-то раз и навсегда сформированным, стабильным и застывшим. Они постоянно видоизменяются, переходя из одного состояния в другое, и на каждом новом уровне, с освоением каждой новой роли и позиции в бизнесе приобретают новые, особые свойства. Динамика этих изменений определяется одновременно внутренней потребностью и готовностью человека, а также развитием условий самого бизнеса. Человек может своим намерением опережать будущие требования деятельности или запаздывать в своей реакции на них. И в этом одна из составляющих тех жестких правил игры, которые предлагает бизнес человеку: кто не успел, тот опоздал. И если бизнесмен не успевает изменить способ своего мышления, свои установки и свое поведение раньше, чем изменения вокруг него достигнут критического уровня, он выбывает из игры.

Личностные факторы успешности профессиональной деятельности¹⁶³

Д.А. Циринг (Россия, Челябинск)

e-mail: L-di@yandex.ru

Для описания совокупности личностных качеств человека, которые могут в большей или меньшей степени соответствовать требованиям профессии, выделяют множество понятий: профессиональная пригодность (Левитов Н. Д., Гуревич К. М., Климов Е. А., Носкова О. Г., Кулагин Б. В., Пряхников Н. С. и другие), система профессионально важных качеств (Иванова Е. М., Шадриков В. Д.) профессионально значимые свойства (Дмитриева М. А.), готовность к труду, профессиональной деятельности (Кудрявцев Т. В., Сухарев А. В., Сериков В. В., Базаров Т. Ю., Аксенова Е. А.). Личностные переменные, как подтверждают перечисленные выше авторы, оказываются надежными предикторами эффективного осуществления деятельности. Поэтому определение личностных предпосылок, детерминирующих успешность профессиональной деятельности, играет особую роль для её реализации.

Одним из конструктов, адекватно отражающих способность личности к успешному осуществлению профессиональной деятельности, является самостоятельность, которая традиционно рассматривается как одна из самых ключевых характеристик субъекта. В контексте концепции личностной беспомощности (Д. А. Циринг, 2010) самостоятельность рассматривается как феномен, противоположный личностной беспомощности, обеспечивающий способность человека эффективно справляться с

¹⁶² Щербатых. Ю.В.: Психология предпринимательства и бизнеса. // СПб: Питер, 2008. – 304 с.

¹⁶³ Исследование выполнено при финансовой поддержке Министерства образования и науки Российской Федерации в рамках Федеральной целевой программы «Научные и научно-педагогические кадры инновационной России» на 2009-2013 годы (ГК № 14.740.11.1119)

самыми разными задачами, возникающими в его деятельности [8]. Как показывают результаты проведенных в рамках указанной концепции исследований (Д. А. Циринг, Е. В. Веденеева, Е. В. Забелина, Е. А. Евстафеева, И. В. Пономарёва, Ю. В. Яковлева), самостоятельность проявляется в поведении и деятельности человека, в том числе более эффективных стратегиях и успешности деятельности, а также в благополучных взаимоотношениях с другими людьми.

Проводимые нами исследования направлены на то, чтобы выявить те составляющие самостоятельности как сложной, комплексной характеристики субъекта, от которых существенным образом зависит успешность профессиональной деятельности.

Субъектные характеристики человека, отражающие его активное начало, в последние годы находятся в поле интересов многих исследователей. К числу таких феноменов, изучаемых в отечественной психологии, относятся саморегуляция, самоутверждение, самореализация, самоопределение, самопрезентация (Э. В. Галажинский, Л. Г. Дикая, А. Л. Журавлёв, Л. А. Коростылева, А. Б. Купрейченко, А. Н. Лебедев, В. И. Моросанова, И. В. Солодников, Н. Е. Харламенкова). Заслуживает детального изучения и феномен самостоятельности, который, по нашему мнению, является проявлением высокого уровня субъектности человека.

Самостоятельность определяется в «Психологическом энциклопедическом словаре» М. И. Еникеева как способность ориентироваться на свои личностные позиции, принимать собственные решения и реализовывать их, независимость от ситуативных внешних воздействий [5, с. 404]. Но за термином самостоятельности у разных авторов может стоять различный психологический смысл.

В соответствии с концепцией личностной беспомощности, самостоятельность как комплексная характеристика личности обуславливает высокую способность субъекта преобразовывать действительность, выступать активным началом собственной жизненной позиции [8]. Самостоятельный субъект, по нашему мнению, не испытывает трудностей с целеполаганием и проявляет высокую результативность в достижении целей. Проанализировав подходы к самостоятельности отечественных исследователей (А. И. Савенков, В. А. Петровский, И. С. Кон, С. В. Чебровская и др.), а также близкие позитивные феномены (В. Ротенберг, Д. А. Леонтьев, С. К. Нартова-Бочавер, О. Е. Дергачева и др.), автор настоящей статьи определяет самостоятельность как целостное качество, включающее в себя единство специфических личностных особенностей, составляющих её эмоциональный, мотивационный, когнитивный и волевой компоненты, определяющее высокую способность субъекта преобразовывать действительность и собственную жизнедеятельность. Самостоятельность проявляется в поведении и деятельности человека, в том числе в более эффективных стратегиях и успешности деятельности. В концепции личностной беспомощности самостоятельность изучается в рамках одного континуума с личностной беспомощностью, данные качества субъекта соотносятся на континууме с разными уровнями субъектности: если самостоятельность соотносится с высоким уровнем субъектности, то личностная беспомощность – с низким. Между этими противоположными характеристиками возможны различные варианты выраженности субъектности. Под субъектностью автором концепции понимается определенный способ самоорганизации, способность человека управлять своей деятельностью, преодолевать трудности, быть творцом своего жизненного пути (Д. А. Циринг, 2010). Поддерживая точку зрения Е. А. Сергиенко об уровне критерии субъектности, мы предлагаем рас-

сматривать уровни субъектности как степень выраженности субъектных качеств, то есть степень выраженности способности человека инициировать и осуществлять специфическую человеческую активность, меру собственного творчества при достижении собственных целей. Показателем уровня субъектности является нахождение человека на той или иной точке данного континуума, что характеризует меру способности субъекта инициировать собственную жизнедеятельность, быть творцом своей жизни, справляться с трудностями, то есть быть самостоятельным субъектом.

Самостоятельность как системообразующее качество рассматривается нами в рамках субъектно-деятельностного подхода, что позволяет обогатить понимание феномена [8, 10, 11]. Данный подход позволяет изучить поведение, деятельность и сознание субъекта с самостоятельностью как опосредованное его особым внутренним миром, специфической организацией его психических особенностей, обуславливающей выбор различных вариантов поведения, проявления активности, которые, в свою очередь, находят отражение в деятельности, определяя ее успешность. Данная трактовка открывает новые перспективы изучения феномена самостоятельности, обращает нас как к «внутренним условиям», которые опосредуют успешность деятельности субъекта, так и самой деятельности, в которой проявляются психические характеристики. Согласно А. В. Брушлинскому, «любое психическое свойство, формируясь в ходе предшествующей деятельности, затем при определенных условиях влияет на последующую деятельность субъекта и развивается в ней» [1]. Самостоятельность, сформировавшаяся под влиянием внешних и внутренних факторов, обуславливает особенности деятельности субъекта, в частности, ее успешность. Самостоятельность, являясь комплексной характеристикой личности, и выступая как внутреннее условие, опосредует влияние внешних условий, делает возможным активное преобразование ситуации субъектом, то есть высокий уровень субъектности. тогда как личностная беспомощность при воздействии неконтролируемых жизненных событий порождает возникновение дефицита выученной беспомощности, то есть характеризует низкий уровень субъектности.

Принципиальным для понимания субъекта в рамках концепции личностной беспомощности, методологической основой которой является субъектно-деятельностный подход, служит вывод С. Л. Рубинштейна о том, что «субъект в своих деяниях, в актах своей творческой деятельности не только обнаруживается и проявляется; он в них создается и определяется, поэтому тем, что он делает, можно определять то, что он есть; направлением его деятельности можно определять его самого» [7]. Последователи С. Л. Рубинштейна убедительно демонстрируют, что субъект становится центральной категорией современных психологических исследований, видя ценность категории субъекта в возможности целостного изучения человека (К. А. Абульханова, А. В. Брушлинский, Е. А. Сергиенко, С. К. Нартова-Бочавер и др.). В свою очередь, данное понятие самостоятельности интегрирует разрозненные аспекты изучения индивидуальности человека и открывает возможность изучать деятельность как опосредованную внутренним миром человека, его активностью. Обращаясь к философским категориям бытия и мира, С. Л. Рубинштейн трактует мир как «бытие, преобразованное человеком и вбирающее в себя человека и всю совокупность отношений, с ним связанных» [7]. Другими словами, мир – это бытие, которое изменяется активностью субъекта. Субъект, характеризующийся самостоятельностью, использует широкий диапазон активности, имеет расширенные границы

взаимодействия с миром в силу особенности этой характеристики.

Несомненным достоинством разработки проблемы личностных предпосылок успешности профессиональной деятельности с позиций концепции личностной беспомощности является то, что самостоятельность, так же, как и личностная беспомощность, представляет собой системное качество и охватывает личность в целом, включая в себя эмоциональный, мотивационный, волевой и когнитивный компоненты, что позволит полно раскрыть те личностные особенности, благодаря которым обеспечивается успешность профессиональной деятельности.

На основе изложенного понимания роли внутренних условий в профессиональной деятельности субъекта построена модель влияния комплекса личностных особенностей, составляющих самостоятельность как системообразующее качество субъекта (в рамках концепции личностной беспомощности) на успешность профессиональной деятельности (рис.). Самостоятельность представлена мотивационным, волевым, когнитивным и эмоциональным компонентами, которые имеют значимые взаимосвязи в структуре данной комплексной характеристики личности. В соответствии с моделью, предложенной в рамках субъектно-деятельностного подхода, внешние условия, то есть условия профессиональной деятельности (включая цели и задачи деятельности, её объект, систему прав и обязанностей, социальные условия, систему взаимоотношений с руководителем и коллегами, корпоративную культуру организации) действуют на субъекта, преломляясь через его внутренние условия, представленные специфическими особенностями мотивационной, эмоциональной, волевой и когнитивной сфер личности, составляющими в своём единстве такое системное качество субъекта, как самостоятельность. Личностные особенности, взаимодействуя и образуя самостоятельность, проявляются в особенностях выполнения профессиональной деятельности (включая выполнение всех компонентов деятельности), которые обуславливают в результате успешность деятельности как по объективным, так и по субъективным показателям.

Такая модель влияния комплекса личностных особенностей, составляющих самостоятельность как системообразующее качество субъекта (в рамках концепции личностной беспомощности) на успешность профессиональной деятельности позволяет изучить самостоятельность как внутренние условия, через которые преломляются воздействующие на субъекта условия выполнения профессиональной деятельности, и проявляющееся в таких особенностях выполнения субъектом профессиональной деятельности, которые определяют её объективную и субъективную успешность. Наличие самостоятельности у субъекта обуславливает объективные показатели результативности выполнения профессиональных задач, которые зависят от специфики конкретной профессиональной деятельности (субъективные показатели требуют отдельного описания и в данной статье не рассматриваются).

Успешность профессиональной деятельности определяется не только условиями её реализации, но и во многом «внутренними условиями» субъекта, то есть такой организацией личности и такими особенностями мотивационной, эмоциональной, волевой и когнитивной сфер личности, которые, взаимодействуя, образуют такое системообразующее качество субъекта, как самостоятельность, обеспечивающую эффективное выполнение профессиональных задач.

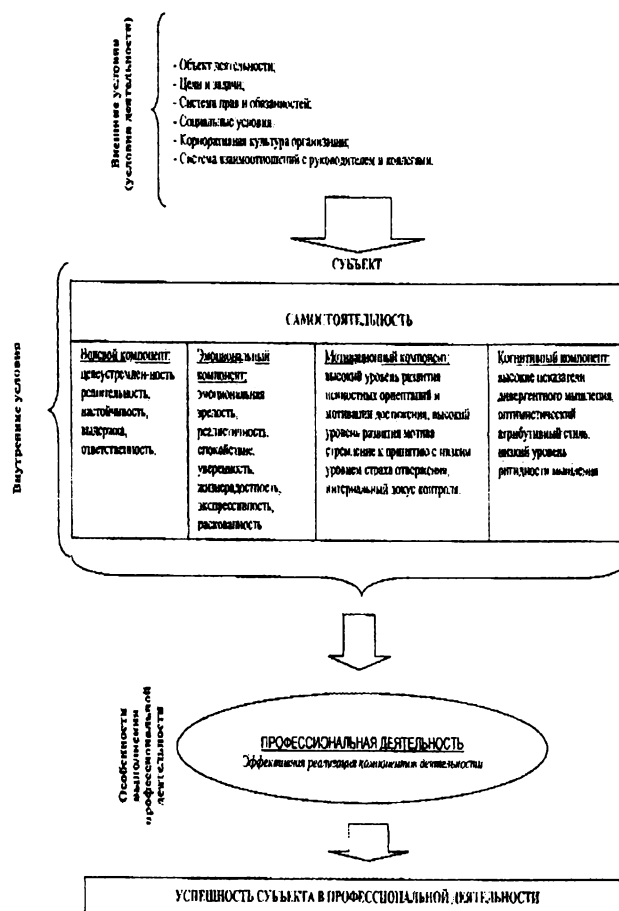


Рис. Модель влияния самостоятельности на успешность профессиональной деятельности

Литература:

1. Брушлинский, А. В. Проблемы психологии субъекта [Текст] / А. В. Брушлинский. – М.: ИП РАН. – 1994. – 109 с.
2. Веденеева, Е. В. Мотивационный компонент личностной беспомощности на разных возрастных этапах [Текст] : дис. ... канд. психол. наук : 19.00.13 / Е. В. Веденеева. – Томск. – 2009. – 177 с.
3. Забелина, Е. В. Беспомощность в структуре индивидуальности и ее связь с коммуникативной активностью: на материале исследования подростков [Текст] : дис. ... канд. психол. наук : 19.00.01 / Е. В. Забелина. – Ярославль. – 2009. – 176 с.
4. Забелина, Е. В. Взаимосвязь особенностей мотивационно-ценностной сферы и удовлетворенности работой у аспирантов с различной степенью успешности научно-педагогической деятельности [Текст] / Е. В. Забелина, Д. А. Циринг, М. В. Овчинников, И. В. Пономарева // Психологические исследования. Т. 5, № 25. С. 8. <http://psystudy.ru>
5. Еникеев, М. И. Психологический энциклопедический словарь [Текст] / М. И. Еникеев. – М.: ТК Велби : Проспект, 2006. – 560 с.
6. Овчинников, М. В. Теоретическая модель мотивационно-ценностной сферы молодых научно-педагогических работников [Текст] / М. В. Овчинников, Д. А. Циринг, С. А. Репин, Е. В. Забелина // Вестник Южно-Уральского государственного университета. Сер. Образование. Педагогические науки, 2011, 13 (24), 45-50.
7. Рубинштейн, С. Л. Бытие и сознание : человек и мир [Текст] / С. Л. Рубинштейн. – СПб.: Питер, 2003. – 512 с.
8. Циринг, Д. А. Психология личностной беспомощности [Текст] : дис. ... д-ра психол. наук : 19.00.01 / Д. А. Циринг. – Томск, 2010. – 456 с.
9. Циринг, Д. А. Психодиагностика личностной беспомощности: проблемы и методы [Текст] / Д. А. Циринг, Е. А. Евстафеева // Сибирский психологический журнал. – 2011. - № 41. – С. 111-120.
10. Циринг, Д. А. Влияние самостоятельности на успешность научно-педагогической деятельности (субъектно-

деятельностный подход) [Текст] / Д. А. Циринг, Ю. В. Яковлева, М. О. Крылова // Современные проблемы науки и образования. – 2012. – № 5; URL: www.science-education.ru/105-7032.

11. Яковлева, Ю. В. Психологическое содержание, структура и особенности самостоятельности [Текст] : дис. ... канд психол. наук : 19.00.01 / Ю. В. Яковлева. – Челябинск, 2011. – 194 с.

Правовое обеспечение управления человеческими ресурсами

Современные формы охраны труда на промышленном предприятии

А. В. Семаков (Россия, Нижний Тагил)

Semakov-sanja@mail.ru

Охрана труда по своей сути представляет собой заботу о человеке в процессе его труда. Отношения по охране труда — неотъемлемый компонент организации процесса труда, создающий условия для стабильной и успешной трудовой деятельности.

Охрана труда, здоровья и социальная защита образуют триединую основу социальных прав личности. Их сущностная связь отражена в федеральном законодательстве, демонстрирующем единство принципов регулирования, родство защищаемых благ, сходство определений.

Охрана здоровья граждан представляет собой совокупность мер политического, экономического, правового, социального, культурного, научного, медицинского, санитарно-гигиенического и противоэпидемического характера, направленных на сохранение и укрепление физического и психического здоровья каждого человека, поддержание его долголетней активной жизни, предоставление ему медицинской помощи в случае утраты здоровья. Право на охрану здоровья является наиболее широким понятием по охвату субъектов (распространяется на всех граждан), по оценке факторов воздействия на здоровье (от любых видов неблагоприятного воздействия — и на окружающую среду, и на население, факторов как природного, так и техногенного характера), по задачам регулирования (меры должны обеспечивать и сохранение здоровья, и его укрепление, т.е. развитие).

По оценке МОТ ежегодно в результате несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваний в мире умирает 2 млн. человек (то есть около 6 тыс. рабочих ежедневно), причем количество погибших ежегодно растет на 10%. Еще 270 млн. становятся жертвами несчастных случаев на производстве. Помимо этого ежегодно регистрируется 160 млн. человек, страдающих профзаболеваниями. В странах СНГ каждый год на производстве происходит около 600 тыс. несчастных случаев [5]

По оценке специалистов МОТ и Всемирной организации здравоохранения существует более 150 профессиональных рисков и приблизительно 100 их видов, которые являются источником постоянной и реальной опасности для 2000 различных профессий.¹⁶⁴

Необходимо отметить, что в стране практически каждый пятый работник находится в условиях, не отвечающих санитарно-гигиеническим требованиям, а в таких отраслях промышленности как текстильная, черная и цветная металлургия, электроэнергетика, тяжелое машиностроения доля работающих в неблагоприятных условиях труда составляет более одной трети.

Сегодня охрана труда — система сохранения жизни и здоровья работников в процессе трудовой деятельности, включающая в себя правовые, социально-экономические, организационно-технические, санитарно-гигиенические, лечебно-профилактические, реабилитационные и иные мероприятия.

Кроме того охрана труда рассматривается в юридической литературе ещё с нескольких позиций:

1. Как основной принцип трудового права и трудовых правоотношений

2. Как система законодательных актов, а также предупредительных и регламентирующих социально-экономических, организационных, технических, санитарно-гигиенических и лечебно-профилактических мероприятий, технических средств и методов, направленных на обеспечение безопасных условий труда.

В данной статье формулируется авторское понятие организационно-правовых форм охраны труда, как установленных законодательством Российской Федерации, так и конкретных организационно-правовых способов её осуществления, направленных на обеспечение безопасных условий труда и охраны профессионального здоровья трудящихся.

Что представляет собой организация охраны труда в России?

Охрана труда — это система законодательных актов, социально-экономических, организационных, технических, гигиенических и лечебно-профилактических мероприятий и средств, обеспечивающих безопасность, сохранение здоровья и работоспособности человека в процессе труда.

В настоящее время в России действует система управления обеспечением безопасности труда, схема которой представлена на рис. 1. Система управления охраной труда в РФ¹⁶⁵

Система управления охраной труда кроме высших органов государственной власти и прокурорского надзора включает: государственный надзор и контроль, ведомственный контроль, общественный контроль над соблюдением законодательства об охране труда.

Разрабатывается система информационного обеспечения для принятия управленческих решений, включая создание банков данных по охране труда на федеральном, региональном и отраслевом уровнях. Планируется создание единой компьютерной технологии сбора, обработки и анализа информации о несчастных случаях на производстве и профессиональных заболеваниях, отчетности по травматизму, что должно повысить достоверность данных, улучшить качество аналитической работы. Предусмотрены серьезные мероприятия, направленные на совершенствование обучения в области охраны труда. Социальный эффект от применения мер по повышению уровня безопасности труда заключается в сокращении производственного травматизма, общей и профессиональной заболеваемости, в усилении социальной защищенности работников. Это должно создать благоприятные предпосылки для рождаемости и снижения уровня смертности населения, особенно в трудоспособном возрасте.

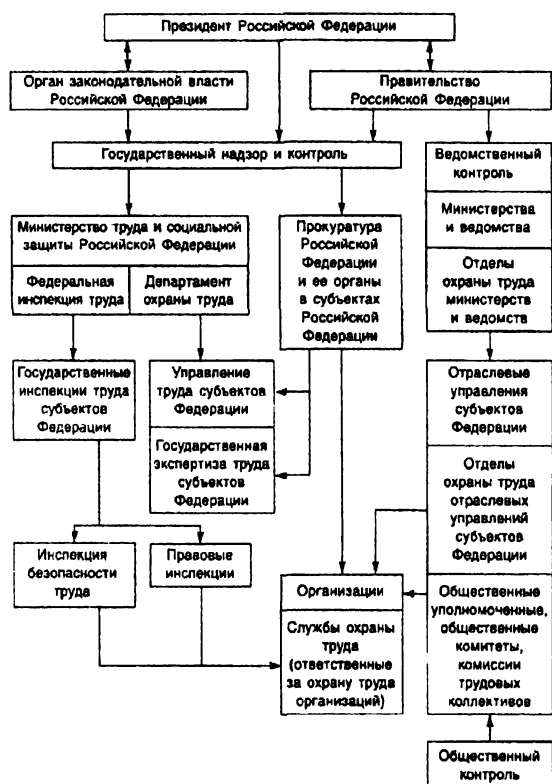
В связи с этим Правительством РФ рекомендовано органам исполнительной власти субъектов Федерации разработать и утвердить региональные программы улучшения условий и охраны труда.

Обязанностям работодателя корреспондируют права работника, перечисленные в ст. 219 ТК РФ. Но некоторые из них — не только его права, но и одновременно обязанности работника¹.

¹⁶⁴ Раздорожный А. А. Охрана труда и производственная безопасность: Учебно-методическое пособие — Москва: Изд-во «Экзамен», 2008. С. 12.

¹⁶⁵ Фомин А. Д. Руководство по охране труда. Производственно-практическое пособие, 2-ое издание, дополненное и переработанное. М.: Энас. 2009. С. 49.

Проекты строительства и реконструкции производственных объектов, а также производственное оборудование, технологические процессы должны соответствовать требованиям охраны труда. Запрещаются строительство, реконструкция, техническое переоснащение производственных объектов, производство и внедрение новой техники, внедрение новых технологий без заключений Государственной экспертизы условий труда о соответствии проектов требованиям охраны труда¹. Новые или реконструируемые производственные объекты не могут быть приняты в эксплуатацию без заключений соответствующих органов государственного надзора и контроля за соблюдением требований охраны труда.



Запрещаются применение в производстве вредных или опасных веществ, материалов, продукции, товаров и оказание услуг, для которых не разработаны методики и средства метрологического контроля, токсикологическая (санитарно-гигиеническая, медико-биологическая) оценка которых не проводилась.

Машины, механизмы и другое производственное оборудование, транспортные средства, технологические процессы, материалы и химические вещества, средства индивидуальной и коллективной защиты работников, в том числе иностранного производства, должны соответствовать требованиям охраны труда, установленным в Российской Федерации, и иметь сертификаты соответствия.

Законодательное структурирование комплекса мероприятий в рамках соответствующих организационно-правовых форм охраны труда позволяет органам государственного управления решать принципиально важные для каждого социального государства вопросы обеспечения справедливых условий труда, защиты прав работников и работодателей, улучшения благополучия работников и установления, таким образом, социального мира и согласия в обществе. Иными словами указанные формы являются, тем самым инструментом, посредством которого охраняются труд и здоровье людей. Именно через организационно-правовые формы охраны труда становится возможным реализация положений законодательства РФ, регламентирующих право граждан на труд в условиях отвечающих требованиям безопасности и гигиены.

Организационно-правовых форм охраны труда включают в себя пять. Некоторые из них ранее не были предметом исследования в научной литературе.

В настоящее время медицинские осмотры которые служат важнейшей составляющей в системе профилактических мер, направленных на определение пригодности работника к выполнению работы по данной профессии или должности, выявления и предупреждения профессиональных заболеваний в течение трудовой деятельности, а также осуществления, необходимых лечебно-оздоровительных мероприятий.

При изучении данного вопроса автором статьи выявлены основные проблемы применения норм, регулирующих порядок прохождения медицинских осмотров (обследований). В этом случае можно сослаться на исследование Гудова А.Б.¹⁶⁶ В частности, он отмечает, что во

120

многом развитию негативной ситуации в данной области способствуют: 1) разрозненность норм, регулирующих порядок прохождения медицинских осмотров для разных категорий работников, создающая сложность в правоприменении. По его мнению, целесообразно продолжить работу по объединению данных норм в рамках комплексных нормативных актов, что могло бы упростить и сделать более понятной работнику и работодателю процедуру прохождения медицинских осмотров;

2) отсутствие слаженной системы государственного контроля за прохождением медицинских осмотров работников со стороны государственных инспекций труда;

3) не во всех учреждениях при проведении медицинских осмотров принимают участие подготовленные и квалифицированные специалисты, что сказывается на качестве проведения медицинских осмотров.

Следовательно, создавшаяся ситуация имеет и причины организационного характера, и объясняется элементарной неуклюжестью кадров.

2. Обучение работников по охране труда. Анализ производственных аварий, травм, несчастных случаев и профессиональных заболеваний, имеющих место в нашей стране, показывает, что основной причиной их являются неудовлетворительная организация производства, несоблюдение требований безопасности и незнание человеком техногенных опасностей и методов защиты от них. Подобное положение дел не может не вызывать тревоги, ведь в условиях появления новых видов производств и роста профессиональных рисков изучение опасностей трудовой деятельности, причин их возникновения, методов и средств защиты должно являться определяющим элементом профессиональной подготовки специалистов различного уровня. Вот почему обучение работников в области охраны труда занимает важное место в числе организационно-правовых форм охраны труда и призвано сыграть значительную роль в работе по предупреждению производственного травматизма и профессиональных заболеваний персонала в организациях.

При формулировании предложений по совершенствованию практики применения норм об обучении работников необходимо подчеркнуть необходимость укрепления культуры охраны труда в нашей стране, которая выступает ключевым среди факторов определяющих эффективность любой, в том числе и правовой системы безопасности труда. Поскольку именно восприятие работниками культуры организации определяет их поведение и, следовательно, именно культура является самым важным элементом, от которого зависит, будет ли то или иное положение закона об охране труда эффективным.

Для работы в этом направлении, было бы полезно обратиться к передовому опыту ведущих стран Запада, где обязанность работодателей обеспечить работникам необходимый стандарт техники безопасности и охраны здоровья находит свое закрепление не только в основных законодательных актах, но и является неотъемлемой частью стратегии стран Евросоюза, США и Канады.

Обучение охране труда - этот тот инструмент, умелое использование которого способно вывести ситуацию в области охраны труда на качественно новый уровень.

«Аттестация рабочих мест по условиям труда».

Данная организационно-правовая форма позволяет определить, какое количество и каких работников трудится в неблагоприятных условиях, что одинаково важно как для самих участников производства, так и для работодателя.

На основе анализа Порядка проведения аттестации рабочих мест (Приказ Минздравсоцразвития России от 26

апреля 2011 г. N 342н¹⁶⁷), вступившего в силу с 1 сентября 2011 г. можно отметить, что положения данного акта, в целом сохраняя идеологию, содержание и последовательность аттестационных мероприятий, в то же время определенным образом уточняют требования к их выполнению. В частности, появилось много новаций применительно к аттестующей организации: дано определение аттестующей организации, указан объем работ, выполняемый аттестующей организацией, установлены права и обязанности, как самой аттестующей организации (которая обязательно должна быть аккредитована в установленном порядке), так и работодателя по отношению к аттестующей организации. Закреплен принцип независимости аттестующих организаций. Тем самым, предполагается, что новый порядок позволит наиболее эффективно оценить условия труда на каждом рабочем месте и их безопасность, поскольку исчезнет субъективный подход работодателя к аттестации своих же рабочих мест своими же средствами.

Согласно Порядку в аттестационную комиссию, помимо представителей работодателя и аттестующей организации, обязательно должен входить представитель профсоюза, что позволит учитывать мнение самих работников об условиях, в которых они трудятся.

Аттестация вновь созданных рабочих мест должна быть начата не позднее, чем через 60 рабочих дней после ввода их в эксплуатацию.

В документе заложены новые механизмы экономического стимулирования работодателей. Теперь, организации, которые провели аттестацию своих рабочих мест, имеют право получить скидку до 40 процентов к страховому тарифу на обязательное социальное страхование от несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваний. Кроме того, по итогам аттестации работодатель может сэкономить и на компенсации работникам, которые формально, по спискам относятся к категориям, требующим дополнительных расходов, но фактически вредных или опасных для здоровья факторов не испытывают.

Принятые в Федеральный закон N 125-ФЗ "Об обязательном социальном страховании от несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваний"¹⁶⁸ изменения предусматривают обязанность всех работодателей представлять в Фонд информацию об аттестации рабочих мест, периодических и предварительных медосмотрах работников, занятых на работах с вредными и (или) опасными производственными факторами, проведенных в сроки, установленные законодательством, а не только тех, кто претендовал на скидки к страховому тарифу.

Несмотря на новшества, аттестация рабочих мест среди работодателей по-прежнему остаётся непопулярной. В этой связи необходимо включить в Порядок аттестации рабочих мест нормы, предусматривающие возможность обжалования решений аттестующих организаций (например, в государственную инспекцию охраны труда), более четко регламентировать процедуру их привлечения к юридической ответственности, а также возмещения, работодателю понесенных им расходов в случае некачественного проведения аттестации.

¹⁶⁷ Приказ Минздравсоцразвития РФ от 26.04.2011 N 342н "Об утверждении Порядка проведения аттестации рабочих мест по условиям труда" // Зарегистрировано в Минюсте РФ 09.06.2011 N 20963.

¹⁶⁸ Федеральный закон от 24.07.1998 N 125-ФЗ (ред. от 29.02.2012) "Об обязательном социальном страховании от несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваний" // Собрание законодательства РФ, 03.08.1998, N 31, ст. 3803.

Можно также предложить проведение на уровне всех субъектов РФ консультаций среди работодателей, направленных на разъяснения основных положений законодательства об аттестации рабочих мест по условиям труда. Особенно среди представителей малого и среднего бизнеса

Несвоевременное устранение указанных проблем может привести к существенному росту затрат работодателя и к нарастанию социальной напряженности в трудовых коллективах что, в свою очередь, может грозить потерей производительности и снижением качества продукции.

«Государственная экспертиза условий труда». На основе изучения практики соответствующих органов государственной власти, отмечается возрастающее значение данной организационно-правовой формы охраны труда. В частности, результаты такой экспертизы:

- позволяют получить объективные данные об условиях труда на конкретном рабочем месте; качестве проведения аттестации рабочих мест по условиям труда, о соответствии проектов строительства, реконструкции, технического переоснащения производственных объектов и т.д., то есть информацию, отражающую реальную ситуацию в области охраны труда;

- позволяют выявлять типичные для конкретной области охраны труда нарушения законодательства и своевременно принимать меры по их устранению;

- обеспечивают защиту работников от нарушения их прав на получение, предусмотренных законодательством компенсаций за тяжелые работы и работы с вредными и (или) опасными условиями труда, в том числе и права на досрочное назначение пенсий;

- результаты государственных экспертиз условий труда необходимы органам государственной власти для формирования взвешенной политики в сфере охраны труда и оценке эффективности, предпринимаемых мер по устранению причин несчастных случаев на производстве, возникновении профессиональных заболеваний, а также причин некачественного проведения аттестации рабочих мест по условиям труда.

Можно констатировать, что в условиях увеличения несчастных случаев на производстве, профессиональных заболеваний и производственного травматизма практическое значение государственной экспертизы условий труда будет лишь возрастать.

«Обеспечение работников средствами индивидуальной защиты». Современный уровень производства ещё не способен создать такие условия труда, которые полностью исключали бы риски повреждения здоровья в процессе труда, и поэтому персоналу практически любой организации в своей повседневной деятельности приходится подвергаться воздействию различных вредных и загрязняющих факторов. Существенным элементом деятельности, направленной на сохранение жизни и трудового долголетия работников является обеспечение работников средствами индивидуальной защиты (СИЗ).

Анализируя Межотраслевые правила обеспечения работников специальной одеждой, специальной обувью и другими средствами индивидуальной защиты, утвержденными Приказом Минздравсоцразвития России от 01.06.2009 N 290н, а также Типовые нормы выдачи СИЗ, установленных для работников сквозных профессий и отраслей экономики диссертант приходит к выводу о необходимости пересмотра действующей системы типовых отраслевых и межотраслевых нормативных актов, закрепляющих нормы выдачи СИЗ на федеральном уровне. Необходимо рекомендовать конкретные нормы выдачи СИЗ определять в соответствующих отраслевых и территориальных соглашениях.

Во-первых, это позволит более объективно учитывать потребности работников соответствующих отраслей экономики, и посредством проведения консультаций оперативно устранять возникающие проблемы. Во-вторых, позволит освободить органы государственной власти от излишней нормотворческой работы.

Проблема обеспечения работников СИЗ несмотря на принятые законодательные акты, остаётся актуальной. Поэтому предлагается повысить юридическую ответственность организаций-производителей СИЗ за качество производимой ими продукции; в отношении поставщиков СИЗ (в том числе иностранных) установить механизм входного рыночного контроля; усилить превентивный государственный надзор за исполнением работодателем обязанностей по обеспечению работников СИЗ и производственный контроль на предприятии.

Использование работниками СИЗ - необходимое условие безопасного выполнения работ в любой сфере деятельности и обеспечение работников качественными средствами индивидуальной защиты должно стать обязательной нормой на каждом российском предприятии. Только так можно будет добиться реального улучшения условий труда и положения работников, социально-экономического климата и повышения конкурентоспособности российской экономики.

Реализация охраны труда на ОАО «НПК»Уралвагонзаводе»

В конце прошлого года на Уралвагонзаводе подведены итоги работы в области охраны труда за 2012 год. Выполнение плана мероприятий по одному из важнейших направлений деятельности головного предприятия корпорации «УВЗ» составило 100 процентов. Затраты на охрану труда составили около 680 млн. рублей.

В прошлом году выполнено 42 мероприятия по улучшению условий труда работников Уралвагонзавода, и касались они уменьшения влияния основных негативных факторов: шума, вибрации, загазованности, запыленности и других. В итоге более комфортными стали места работы у нескольких тысяч уралвагонзаводцев. Уровень запыленности на рабочем месте снизился почти у 3,5 тысяч заводчан, вибрации - у 250. Более безопасным стал труд более чем у 900 человек.

Залогом такого хорошего результата стало использование передовых технологий. Внедрение современного оборудования шло во многих подразделения Уралвагонзавода. Например, экспериментальный цех по вагоностроению был оборудован передвижными механическими самоочищающимися фильтрами ПМСФ-1 с вытяжным устройством КУА - М. В литейном цехе № 8, на формовочном участке, установлена вакуумная система «Sibilia» S10/E. Сварочные участки цеха крупных узлов оборудованы местными вытяжными устройствами ЕМК-1600. В цехе колесных пар для удаления масляных отложений с полов и стен использовалась моечная машина Karcher HDS 695.

Кроме того, в течение года работники предприятия в полной мере обеспечивались спецодеждой, современными средствами индивидуальной защиты: специальными кремами, пастами, очками – а также молоком и пептином. Для борьбы с локальной вибрацией использовались виброгасящие рукавицы и обувь с виброгасящими стельками.

В 2013 году работа по снижению тяжести труда и обеспеченности его безопасностью, предупреждению производственного травматизма и профилактике профзаболеваний и другим направлениям в области охраны труда продолжится.

Решение проблем совершенствования законодательства об охране труда и практики его применения является чрезвычайно актуальной и крупной государственной задачей. Социально-экономические перемены в Рос-

сии, носящие характер изменения общественного устройства, привели к качественно новым правоотношениям всех субъектов, функционирующих в сфере охраны труда.

Проведенные исследования в области общих положений об институте охраны труда, можно сделать следующие выводы.

Во-первых, регулирование охраны труда в нашей стране на как государственном уровне, так и на уровне предприятия. В частности государственное управление охраной труда осуществляется Правительством РФ непосредственно или по его поручению Министерством здравоохранения и социального развития России. Федеральные органы исполнительной власти, которым предоставлено право осуществлять отдельные функции нормативного правового регулирования, специальные разрешительные, надзорные и контрольные функции в области охраны труда, обязаны согласовывать принимаемые ими решения в области охраны труда, а также координировать свою деятельность с Министерством здравоохранения и социального развития России.

Во вторых, на современном этапе развития экономики на первый план выдвигается задача поиска механизмов, заставляющих работодателей вкладывать средства в улучшение условий труда и прежде всего на обеспечение техники безопасности на рабочих местах, своевременный инструктаж, обучение и проверку знаний правил технической эксплуатации оборудования, поддержания на должном уровне контроля охраны труда, проведение соответствующих организационно-технических мероприятий. Естественно для проведения работ с соблюдением указанных требований необходима высокая квалификация специалистов служб охраны.

Необходимо отметить, что в соответствии с современными представлениями, основной упор на реализацию требований охраны труда переносится непосредственно на предприятие. Эта работа может быть выполнена лучше всего, если будет разработана система управления охраной труда на конкретном предприятии.

В этой связи можно отметить, что первый этап формирования современной правовой системы охраны труда завершен. Теперь требуется ее более точная наладка и совершенствование.

В этой связи необходимо:

- уточнить место охраны труда в социальной политике государства, вопросы распределения и координации функций и полномочий субъектов управления на федеральном, региональном и муниципальных уровнях;

- сформировать единое правовое поле в сфере охраны, медицины и безопасности труда, механизмы координации деятельности федеральных, региональных и муниципальных органов управления охраной, медициной и безопасностью труда.

В заключении необходимо отметить, что охрана труда не будет эффективной, если для нее не будут приняты определенные социальные действия: принятие законов и нормативных документов в области охраны труда, определение норм поведения в процессе труда, оценка экономических аспектов охраны труда и др.

Литература:

1. Трудовой Кодекс Российской Федерации. от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 07.05.2009). // Собрание законодательства РФ, 07.01.2002, N 1 (ч. 1), ст. 3.

2. Федеральный закон от 24.07.1998 N 125-ФЗ (ред. от 29.02.2012) "Об обязательном социальном страховании от несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваний" // Собрание законодательства РФ, 03.08.1998, N 31, ст. 3803.

3. Приказ Минздравсоцразвития РФ от 26.04.2011 N 342н "Об утверждении Порядка проведения аттестации рабочих мест по условиям труда" // Зарегистрировано в Минюсте РФ 09.06.2011 N 20963.

4. Гудов А. Б. Организационно-правовые формы охраны труда (трудоправовой аспект): автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата юридических наук. - М., 2012. - Библиогр. : с. 23.

5. Мельников В.П., Маренков Н.Л., А.Г. Схиртладзе. Управление организацией: Учебное пособие / Под ред. акад. В.Н. Мельникова и проф. Н.Л. Маренкова. - М.: КНОРУС, 2007.

6. Трудовое право: курс лекций / Д.Н. Алябьев и др. под ред. С.Б. Цветкова. - 2-е изд., стрет. - М.: Омега-Л, 2009.

7. Программа действий по улучшению условий и охраны труда на 2008 - 2010 годы (Приложение к Приказу Минздравсоцразвития РФ от 23.10.2008 № 586) // Экономика и учет труда, № 2 февраль 2009. С. 19-29.

8. Петров А.Я. Охрана труда - институт современного трудового права России и его совершенствование // Охрана труда. <http://www.otd-lab.ru/>

9. Раздорожный А. А. Охрана труда и производственная безопасность: Учебно-методическое пособие -- Москва: Изд-во «Экзамен», 2008.

10. Фомин А.Д. Руководство по охране труда. Производственно-практическое пособие, 2-ое издание, дополненное и переработанное. М.: Энас. 2009.

11. Чупорова Е.В. Законодательство российской федерации об охране труда и сфера его применения//Бухгалтерский учет. Налоги. Аудит. 11апреля 2010.

Роль должностных инструкций в управлении персоналом

Л.П. Толстых, А. Н. Чекурдина

(Россия, Екатеринбург)

e-mail: tchekurdina@yandex.ru

Должностные инструкции - этот документ для каждого работника, так как он регламентирует прямые обязанности, права, ответственность и формы поощрения - наиболее массовые приемы в системе управления персоналом.

Началом внедрения должностных инструкций считается 1960-е гг. В новом бизнесе практически не существует должностных инструкций, хотя за рубежом все эти вопросы четко регламентированы. Малый бизнес вынужден часто менять стратегию развития, следовательно, должны меняться все составляющие предприятия. Система управления персоналом не успевает за этим динамичным развитием.

Вышеперечисленные составляющие определяются структурной должностной инструкцией: общие положения, прямые обязанности, права и ответственность, формы поощрения.

Должностные инструкции являются основным документом, регламентирующим назначение и место работника в системе управления, его функциональные обязанности, права ответственность и формы поощрения. Они являются наиболее массовыми документами, так как должны разрабатываться для каждой должности управленческого персонала от директора до бригадира.

Разработке типовых должностных инструкций придавалось важное значение в период административной экономики СССР в 60-80-х гг., т.к. существовало централизованное нормирование структур управления, штатных расписаний, должностей и ставок по оплате труда. Это составляло стержень государственной политики нормирования и контроля на предприятиях и проявлялось в типовых общесоюзных и отраслевых должностных инструкциях.

До сих пор достаточно большой круг специалистов в области управления справедлив, полагает, что разработка типовых должностных инструкций должна производиться отраслевыми НИИ по отраслям народного хозяйства, министерствам и ведомствам. Отраслевые типовые инструкции были разработаны для ограниченной катего-

рии работников предприятий, имели различную методическую и юридическую степень проработки.

В 80-х гг., должностные инструкции утверждаемые руководителем предприятия, имели только 50% руководителей и специалистов. Существующие должностные инструкции представлены схематично, как правило, на одной или двух машинописных страницах и не отвечают требованиям современного уровня управления производством. 70% работников в своей деятельности основываются на указаниях руководства и сложившемся распределении функциональных обязанностей на предприятии. Переход к рыночной экономике, демократизация общества, акционирование предприятий привели к радикальным изменениям в структуре управления предприятиями. В это предполагает кардинальную переработку, а фактически создание новых должностных инструкций для всего персонала предприятий.

Возникает закономерный вопрос: «Стоит ли тратить время и средства на создания должностных инструкций, не проще ли положиться на опыт и знания руководителей предприятия, и их подразделений?» Последствия стихийной организации управления общеизвестны: неравномерная загрузка персонала в течение года, при которой, потери рабочего времени и перегрузки составляют до 25 % от общего фонда времени; текущая работа по разовым поручениям руководителя, отвлекающая работников выполнения основных обязанностей; значительная продолжительность рабочего дня руководителей, достигающая 10-12 ч. в день; большие трудности работы в новой должности молодых руководителей и специалистов после окончания вуза.

Не случайно подавляющее большинство опрошенных работников высказывается за создание хороших инструкций, исключающих дублирование функций между подразделениями.

В конце должностной инструкции содержится гриф «согласовано», который подписывают работник и руководитель подразделения [11].

Должностная инструкция - нормативный документ, регламентирующий деятельность в рамках каждой управленческой должности и содержащий требования к работнику, занимающему эту должность, определяет назначение и место работника в системе управления, его функциональные обязанности, права, ответственность и формы поощрения [3].

Должностная инструкция - документ, регламентирующий полномочия, ответственность и обязанности работников компании на соответствующей должности.

Должностные инструкции разрабатывает руководитель департамента (отдела) или его заместитель для своих подчиненных и согласовываются с юристом. Должностные инструкции руководителей департаментов (отделов) утверждает директор организации. Должностная инструкция составляется в трех экземплярах на каждого работника: один экземпляр должностной инструкции хранится в отделе кадров, второй - у руководителя департамента (отдела), третий - отдается под роспись работнику.

Составлять должностные инструкции для работников организаций, учреждений, предприятий, не является обязательством. Такая обязанность установлена только для государственных учреждений. Однако наличие должностных инструкций может облегчить управленческую деятельность любой компании [4].

Должностная инструкция - это документ, регламентирующий производственный процесс каждого работника. Обычно включает в себя краткое изложение основных обязанностей, полномочий и необходимых навыков, относящихся к конкретной должности в организации [8].

Рассмотрим задачи и цели составления должностной инструкции.

Для правильной организации и эффективной деятельности подразделения необходимо, чтобы должностные инструкции работников закрепляли наиболее оптимальное для подразделения на данный момент времени разделение труда, поэтому при регламентированных изменениях в деятельности подразделения необходимо вносить изменения в должностные инструкции работников. При незначительных изменениях или частичном перераспределении обязанностей между работниками изменения в должностные инструкции вносятся приказом или распоряжением руководителя (заместителя руководителя) организации (в зависимости от того, кто утверждал должностные инструкции). Необходимость в переработке должностных инструкций и их новом утверждении возникает в случае серьезных изменений в деятельности подразделений, а также в случае накопления большого числа изменений частного характера. Одна из задач руководителя подразделения в связи с этим - отслеживание регламентированных нормативными правовыми актами изменений в деятельности организации, и ее подразделений в целях их отражения в должностных инструкциях работников.

Первичным элементом структуры управления является служебная должность, поэтому должностная инструкция разрабатывается на каждую должность, предусмотренную штатным расписанием, или рабочее место, если в подразделении имеется несколько работников, занимающих одинаковые должности, но выполняющих различную работу. В этом случае в заголовке к должностной инструкции необходимо отразить общее назначение деятельности каждого работника, например: Должностная инструкция старшего бухгалтера по расчетам заработной платы; Должностная инструкция старшего бухгалтера по учету основных фондов.

Должностные инструкции выполняют организационные, регламентирующие и регулирующие функции. Они обеспечивают четкое разграничение обязанностей между работниками, позволяют исключить дублирование и параллелизм в выполнении отдельных работ, организовать взаимодействие работников при выполнении сложных работ. Должностные инструкции помогают оценивать деятельность работников и применять к ним меры административного воздействия, а также позволяют реализовать основной принцип рациональной организации труда - принцип разделения и кооперации труда.

При разработке должностных инструкций необходимо обеспечить единый подход к их построению, формулировке содержания разделов, последовательности их изложения. Должностная инструкция должна отражать весь круг должностных обязанностей работника, предусматривать определенный комплекс полномочий и ответственность работника. Инструкция должна быть гибкой и динамичной, иметь четкую структуру, содержать понятные формулировки.

При разработке должностных инструкций используется Квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и других служащих, утвержденный постановлением Минтруда России от 21.08.1998 № 37 (с изменениями).

Квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и других служащих является нормативным документом. Справочник подразделяет работников организации на три категории в зависимости от выполняемых ими функций: руководители (преимущественно выполняющие организационно-административные функции), специалисты (за ними закрепляются аналитико-конструктивные функции), технические исполнители (их задача - информационно-техническое обслуживание).

Квалификационные характеристики каждой должности содержатся в трех разделах: «Должностные обязанности», «Должен знать» и «Требования к квалифи-

кации». В разделе «Должностные обязанности» устанавливаются основные трудовые функции работника, в разделе «Должен знать» - требования к специальным знаниям, методам, которыми должен владеть работник, в разделе «Требования к квалификации» определяется уровень профессиональной подготовки, необходимый для выполнения функциональных обязанностей.

В процессе подготовки должностные инструкции проходят процедуру согласования со всеми заинтересованными должностными лицами: руководителем подразделения, руководителем отдела кадров, юристом, заместителем руководителя организации, курирующим работу подразделения, если должностные инструкции утверждаются руководителем организации. Визы проставляются на первом экземпляре документа. Должностные инструкции утверждаются руководителем организации или могут утверждаться заместителями руководителя организации, если им предоставлено это право. Юридическую силу должностные инструкции приобретают после их утверждения.

В целях повышения ответственности работников за выполнение должностных обязанностей каждый работник должен быть ознакомлен со своей должностной инструкцией после ее утверждения или при приеме на работу. На первом экземпляре должностной инструкции на последней странице проставляется ознакомительная виза работника по форме:

С инструкцией ознакомлен (подпись, дата).

Первые экземпляры должностных инструкций хранятся в деле, копии - у работников [7].

Должностная инструкция является факультативным локальным нормативным актом, в соответствии с которым работник осуществляет трудовую деятельность. Должностная инструкция - основной организационно-правовой документ, определяющий задачи, основные права, обязанности и ответственность работника при осуществлении им трудовой деятельности согласно занимаемой должности [1].

Основной целью разработки должностной инструкции является:

- создание организационно-правовой основы деятельности должностных лиц предприятия;
- повышение ответственности должностных лиц за результаты их деятельности, осуществляемой на основании трудового договора;
- повышение объективности при аттестации, присвоении специальных званий и квалификационных разрядов работнику, его поощрении и при наложении на него дисциплинарного взыскания.

Грамотно составленная должностная инструкция дает четкое представление о трудовых обязанностях работника и помогает разрешать возникающие трудовые споры. Должностные инструкции служат основой для аттестации персонала, помогают равномерно распределять обязанности между сотрудниками с похожими должностями, избегать дублирования обязанностей.

Должностная инструкция, с которой ознакомлен работник под роспись по результатам аттестации, позволяет работодателю расторгнуть трудовой договор в связи с несоответствием работника занимаемой должности. При наличии должностных инструкций трудовые споры часто разрешаются внутри организации без привлечения государственных органов. Инструкции позволяют работодателю доказать в суде, что дисциплинарное взыскание за неисполнение обязанностей было наложено правомерно.

Составление должностных инструкций обязательно только для государственных учреждений, другие организации делают это по желанию.

Должностная инструкция разрабатывается в соответствии со штатным расписанием предприятия, внутрен-

ними локальными нормативными актами, соблюдением требований ТК РФ и иных нормативных правовых актов. Должностная инструкция объявляется работнику под расписку при заключении трудового договора, в том числе при перемещении на другую должность, а также при временном исполнении обязанностей по иной должности, чем та, в которой работает работник.

Должностные инструкции разрабатываются руководителями подразделений в соответствии с положением о подразделении. Тщательно разработанные инструкции предусматривают все функции подразделения и позволяют равномерно распределить нагрузку между работниками с учетом уровня их квалификации. Ответственность за наличие на предприятии должностных инструкций по всем штатным должностям лежит на начальнике отдела кадров.

Должностная инструкция должна быть согласована с юридической службой предприятия.

При необходимости она согласовывается с другими подразделениями организации и вышестоящим начальником, курирующим соответствующее направление деятельности предприятия.

Должностная инструкция должна иметь гриф утверждения, дату, подпись работника об ознакомлении.

Должностная инструкция является руководством к действию для самого работника, она определяет:

- каких действий ожидают от работника;
- по каким критериям будут оценивать результаты труда;
- ориентиры для повышения уровня квалификации работника в рамках данной должности.

Должностная инструкция должна быть написана простым, понятным языком и содержать следующую информацию:

- название должности;
- наименование структурного подразделения;
- подотчетность, место должности в рамках организационной структуры предприятия;
- перечень должностных обязанностей, сгруппированных по функциональным блокам (шесть-семь блоков, включающих в себя по шесть-семь должностных обязанностей);
- количественные и качественные критерии эффективности труда.

Должностная инструкция - индивидуальный документ, хотя может составляться на базе типовых квалификационных характеристик. Конкретные должностные инструкции, составляемые на определенную должность на данном предприятии, всегда имеют свои особенности, так как любое предприятие имеет свою специфику в направлении деятельности или в объеме работ. Тем не менее, структура должностной инструкции включает в себя следующие обязательные разделы: общие положения; функции; должностные обязанности; права; ответственность;

В разделе «Общие положения» указывают:

- наименование должности в соответствии со штатным расписанием;
- требования, предъявляемые к уровню образования и стажу работы занимающего должность (квалификационные требования);
- непосредственную подчиненность (кому непосредственно подчиняется работник);
- порядок назначения и освобождения от должности;
- наличие и состав подчиненных (этот пункт корреспондирует с разделом «Ответственность»);
- порядок замещения (кто замещает работника во время его отсутствия, кого замещает данное должностное лицо). Данный пункт особенно важен в должностных инструкциях руководителей, так как отсутствие четких ука-

заний о должностных лицах, выполняющих обязанности руководителей во время их отсутствия, дезорганизует работу предприятия;

- возможность совмещения должностей и функций;

- перечень документов, которыми работник руководствуется в своей деятельности (законодательные акты Российской Федерации, устав предприятия, инструкции, рекомендации, на основании которых должностное лицо осуществляет трудовую деятельность и реализует свои полномочия);

- другие требования и положения, конкретизирующие и уточняющие статус работника и условия его деятельности.

В разделе «Функции» формулируется основная задача работника данной должности, предмет его ведения, участок работы. Далее перечисляются конкретные виды работ, из которых складывается выполнение основной задачи.

Например, основная задача работника канцелярии регистрация документов. В разных организациях она может предусматривать выполнение целого ряда разнородных и порой трудоемких работ. В одном случае регистрация документов ограничивается ведением одного или нескольких журналов. В других случаях к этому добавляются заполнение карточек, ведение компьютерного банка данных, передача информации, составление и ведение справочных картотек, обслуживание запросов специалистов аппарата управления.

В этом же разделе отмечаются особенности подготовки, обработки и передачи документов, методы и сроки выполнения тех или иных функций, порядок исполнения отдельных поручений.

Формулируя перечень обязанностей работника при составлении конкретной должностной инструкции, учитывают принятую в организации технологию работы с документами и особенности применяемых технических средств. Инструкция должна закрепить виды работ и порядок их выполнения, а это связано с принятой в организации технологией документирования.

Состав функций в конкретной должностной инструкции всегда индивидуален, даже если она составлена на основе типового документа

В разделе «Должностные обязанности» указываются обязанности работника, возлагаемые на него в соответствии со сложившейся в структурном подразделении практикой распределения обязанностей, по решению руководителя структурного подразделения. Кроме того, в данном разделе перечисляются основные обязанности работников в соответствии со ст. 21 ТК РФ. Для работников этого раздела применяются тарифно-квалификационные характеристики, разработанные Минтруда России, в которых содержатся и требования к знаниям работника, и квалификационные требования, и обязанности.

Раздел «Права» содержит перечень прав, которыми обладает должностное лицо при исполнении возложенных на него должностных обязанностей. В данном разделе отражаются взаимоотношения должностного лица с другими работниками и структурными подразделениями предприятия, исходя из возложенных на него должностных обязанностей и полномочий. В разделе перечисляются основные права работников в соответствии со ст. 21 ТК РФ. Очень важны права доступа к информации, в том числе конфиденциальной, запроса информации, право согласовывать и подписывать определенные документы.

Раздел «Ответственность» определяет меру ответственности работника за несоблюдение требований должностной инструкции и иных локальных правовых документов организации, распоряжений руководителя, а также

нарушения работником трудовой дисциплины. В этот раздел могут быть включены другие пункты, уточняющие и конкретизирующие ответственность должностного лица за те или иные нарушения. Если работник несет материальную ответственность в соответствии с заключенным договором о полной материальной ответственности работника, это также отмечается в данном разделе.

В соответствии со ст. 419 ТК РФ лица, виновные в нарушении трудового законодательства и иных актов, содержащих нормы трудового права, привлекаются к дисциплинарной и материальной ответственности в порядке, установленном настоящим Кодексом и иными федеральными законами, а также привлекаются к гражданско-правовой, административной и уголовной ответственности в порядке, установленном ФЗ.

(Статья в ред. Федерального закона от 30 июня 2006г. № 90-ФЗ.)

Можно дополнить должностную инструкцию разделами: «Связи по должности», «Оценка работы», «Организация работы» и другими.

В листе ознакомления работник обязан поставить дату ознакомления и подпись. Лист ознакомления может представлять собой отдельный документ, но может входить в должностную инструкцию.

Согласованную и утвержденную должностную инструкцию нумеруют и заверяют печатью организации. Первый экземпляр должностной инструкции хранится в отделе кадров, второй - у руководителя подразделения, третий - у работника. Должностная инструкция вступает в силу с момента ее утверждения и действует до ее замены новой должностной инструкцией.

Целесообразно перечислить условия пересмотра должностной инструкции: изменение структуры предприятия; изменение штатного расписания; перераспределение обязанностей; внедрение новых технологий, меняющих характер работы.

При освобождении должности в случае перевода работника или увольнения до приема нового работника старую должностную инструкцию следует внимательно проверить и, если необходимо, внести коррективы, уточнить технологию или включить в нее те обязанности, которые дополнительно будут возложены на нового работника [34].

Должностные инструкции для сотрудников компании - большая и важная тема. С одной стороны - всеми подчеркивается их нужность и полезность. С другой - происходит недооценивание роли должностной инструкции в управлении персоналом. Рассмотрим более подробно, зачем нужны должностные инструкции.

С одной стороны, должностные инструкции являются обязательным документом для государственных организаций, а в коммерческих компаниях введение должностных инструкций - свободная воля руководителя.

А с другой стороны без правильных и грамотно составленных должностных инструкций просто невозможно эффективное управление персоналом, причем, вне зависимости от размеров организации.

Любой бизнес не обходится устными указаниями. Но и в более продвинутых компаниях описание должностных обязанностей работника все же часто исчерпывается названием его должности. Однако далеко не всегда такой подход является достаточным. И появляется большое количество конфликтов, связанных с тем, что работодатель расходится с работником в определении обязанностей последнего. Ограничить количество подобных «вариантов» и призваны должностные инструкции.

Однако, это далеко не все. Основным смыслом должностных инструкций - в придании большей прозрачности трудовому процессу. То есть, должностные инструкции должны описывать прямые обязанности специалиста,

сферу его компетентности и ответственности, критерии оценки эффективности его работы, управленческую структуру, имеющую отношение к специалисту. И если все это в них отражено, и, более того, соответствует действительности, то компания получает в руки отличный инструмент управления персоналом, значительно облегчающий решение таких центральных проблем как, например, адаптация и мотивация персонала [5].

Рассмотрим задачи должностных инструкций.

Первая задача - облегчение адаптации нового сотрудника. Если в инструкции четко прописано, что должен работник делать, в каких пределах и за что отвечать, кто его начальник и на что он имеет право, а на что нет - процесс адаптации пойдет значительно легче. Гораздо меньше будет и опасливой пассивности и ненужной инициативы.

Вторая задача - установление сферы ответственности и компетентности. Должностные инструкции могут включать в себя подробное описание обязанностей работника. То есть, описывать практически каждый участок его работы. Чем более детально будут описаны все ключевые обязанности работника, тем более четко он будет представлять, что входит и что не входит в его обязанности.

Это играет важную роль, во-первых, на этапе подбора нового работника, когда должностная инструкция дает ему возможность заранее точно узнать, что от него потребуются и принять более взвешенное и ответственное решение. Кроме того и специалист по подбору, ознакомившись с инструкцией сможет организовать работу с кандидатами более эффективно. Во-вторых, подробное описание должностных обязанностей дает большие возможности как контроля за работой работника, так и его собственного самоконтроля. В случае каких-либо неудач всегда имеется возможность, опираясь на должностные инструкции, вычленив наиболее проблемный участок и скорректировать его. И, в-третьих, подробные должностные инструкции выполняют своеобразные образовательные функции, задают стандарты и технологии выполнения поставленных задач.

Третья задача должностных инструкций - предоставление работнику возможности самоуправления и самоконтроля своей деятельности. Если инструкция детально описывает должностные обязанности, ожидаемые результаты и критерии оценки эффективности работы, на которые будет ориентироваться непосредственный руководитель, у работника появляется дополнительная возможность оценивания своей деятельности, что в значительной мере облегчит руководителю применение разнообразных взысканий и поощрений. Так же этим облегчается и процесс внесения корректив в процесс работы.

Однако, для того, чтобы должностные инструкции могли эффективно выполнять стоящие перед ними задачи, реальность, отраженная в них, должна полностью соответствовать действительности.

После того, как специалист ознакомился и подписал должностные инструкции, один экземпляр этого документа должен быть обязательно вручен ему. Только в этом случае можно ожидать какого-либо эффекта от данного документа.

Значение должностных инструкций часто не понимают. Их называют «бюрократическими излишествами», считают некой причудой тех начальников, для которых «бумажка» важнее человека. Самое интересное, что в подавляющем большинстве случаев все это совершенно справедливо.

Обычная практика составления должностных инструкций - включение в них всевозможных общих формулировок типа «работник обязан прилагать максимальные усилия для приумножения доходов компании и ее процветания», что превращает нормальный инструмент в фор-

мальность. Должностные инструкции представляют собой один из локальных нормативных актов организации, поэтому необходимо составлять их так, как, и положено составлять нормативные акты - четко, без возможностей двойного толкования, ответственно. Как государству необходимы и четкие правильные законы, и механизмы их реализации, так и организации требуются четкие формализованные описания должностных обязанностей работников и средства обеспечения этих обязанностей. Составленные подобным образом, должностные инструкции требуют соблюдения их не только от работника, но и в той же степени - от работодателя. То есть, если прописаны в инструкции должностные обязанности - все, что кроме них, придется дополнительно оплачивать. Если закреплены какие-то права за работником - придется их обеспечивать. Несоблюдение работодателем своей стороны должностных инструкций неизбежно приводит к его дискредитации как руководителя в глазах подчиненных.

Рассмотрим правила составления должностных инструкций:

1) Все пункты должностных инструкций должны быть сформулированы максимально конкретно.

2) Пункты должностных инструкций должны быть максимально подробными.

3) Все изложенное в должностных инструкциях должно быть правдой и только правдой. Нет никакого смысла делать ДИ, в которых желаемое будет выдаваться за действительное. Такие инструкции не действуют.

4) Пункты должностных инструкций не должны противоречить друг другу, но должны друг друга дополнять и обеспечивать. Подробная должностная инструкция содержит, обычно, следующие пункты:

- общие положения (описывает, что это за документ, что за должность, кем назначается и прочее);

- требования к квалификации (описание уровня образования, а также знаний, умений и навыков, соответствующих названной должности). Этот пункт имеет смысл только при четком соблюдении заданного стандарта, если квалификационные требования не принципиальны - пункт лучше опустить;

- должностные обязанности (подробное и пошаговое описание всего того, что специалист должен делать);

- критерии успешности исполнения трудовых обязанностей (заранее описываются критерии, по которым будет оцениваться успешность исполнения должностных обязанностей). Не в каждом случае такое описание возможно, но его наличие сильно помогает в дальнейшем;

- права специалиста (например - своевременное получение зарплаты, использование ресурсов компании для исполнения должностных обязанностей, получение обратной связи от руководителя);

- права и обязанности руководителя специалиста (этот пункт является дополнительным по отношению к предыдущему и разъясняет специалисту обязанности и полномочия его руководителя);

- ответственность специалиста (описание зоны ответственности).

В итоге получается довольно подробный документ, что в дальнейшем дает возможность строить взаимоотношения с работниками на совершенно новом уровне. Так как должностные инструкции позволяют оценить работу того или иного работника с позиции качества [6].

Но даже грамотно составленная инструкция, с подробно прописанными критериями оценки, перечнем требований не будет иметь юридической силы и, следовательно, выполнять своего назначения, если не будут соблюдены все формальные тонкости создания и оформления этого документа [2].

Должностная инструкция - это документ для конкретного работника, так как он регламентирует прямые обязанности, права, ответственность и формы поощрения - наиболее массовые приемы в системе управления персоналом.

Должностные инструкции являются основными документами, регламентирующим назначение и место работника в системе управления, его функциональные обязанности, права, ответственность и формы поощрения. Они являются наиболее массовыми документами, так как должны разрабатываться для каждой должности управленческого персонала от директора до бригадира [11].

Главной целью должностной инструкции является описание того, что от работника требует и хочет получить организация в рамках достижения своей стратегической цели. Наличие должностных инструкций должно исключить вольное трактование работниками своих обязанностей и полномочий, избавить руководителя от необходимости каждый раз подробно указывать на обязанности подчиненного, а также сократить время, используемое на индивидуальное введение в курс дела каждого нового работника [10].

Должностные инструкции выполняют организационные, регламентирующие и регулирующие функции. Они обеспечивают четкое разграничение обязанностей между работниками, позволяют исключить дублирование и параллелизм в выполнении отдельных работ, организовать взаимодействие работников при выполнении сложных работ. Должностные инструкции помогают оценивать деятельность работников и применять к ним меры административного воздействия, а также позволяют реализовать основной принцип рациональной организации труда - принцип разделения и кооперации труда [7].

Литература:

- 1) Авдеев В. В. Должностные инструкции / В. В. Авдеев. – М.: ПКЭТ, 2012. – 258 с.
- 2) Арсланова Е. А. Должностные инструкции, обязанности, положения об отделах / Е. А. Арсланова. – М.: Дело, 2009. – 102 с.
- 3) Буценко И. Н. Менеджмент персонала / И. Н. Буценко, Н. З. Вельгош. – М.: Дело, 2009. – 125 с.
- 4) Инталев Ю. М. Технология вашего успеха / Ю. М. Инталев. – М.: Дело, 2010. – 115 с.
- 5) Касьянов А. В. Делопроизводство и кадры. Универсальный сборник должностных инструкций / А. В. Касьянов. – М.: РОСБУХ, 2009. – 576 с.
- 6) Коновалов А. Н. Должностные инструкции как инструмент управления персоналом / А. Н. Коновалов. – М.: ИНФРА-М, 2011. – 640 с.
- 7) Магура М. И. Организация обучения персонала компании / М. И. Магура. – М.: ПРИОР, 2010. – 247 с.
- 8) Пилипюк А. А. Должностные инструкции: Руководство, топ-менеджмент / А. А. Пилипюк. – М.: ООО «Джобс Украина», 2012. – 601 с.
- 9) Трудовой кодекс Российской Федерации (ТК РФ). – Москва: Проспект, Кно-Т17 Рус, 2012. – 224 с.
- 10) Цихан Т. В. Теория и практика управления / Т. В. Цихан. – М., 2009. – 819 с.
- 11) Ярцева С. И. Управление персоналом. Должностные инструкции / С. И. Ярцева. – М.: Источник знаний, 2012. – 201 с.

Экономическая эффективность управления человеческими ресурсами

Оптимизация численности персонала предприятия: сущность методики подсчёта

О.А. Толстых канд.п.наук (Россия, Екатеринбург)
e-mail: Amada_15@rambler.ru

О.О. Матвеев, (Россия, г.Новоуральск)

e-mail: Matveev.o.o@yandex.ru

Современный энциклопедический словарь определяет понятие оптимизация как «...процесс нахождения наилучшего (из множества возможных) варианта решения задачи при заданных требованиях и ограничениях», соответственно оптимизация численности персонала представляет собой определение пути достижения цели при обеспечении наилучших значений показателей, характеризующих этот процесс.

Термин оптимизация численности персонала начал широко использоваться в лексиконе управленцев в 90-х годах прошлого столетия, когда наблюдалось снижение объемов производства и ухудшение финансового положения многих крупных и средних предприятий промышленности (металлургия, машиностроение, строительство, транспорт и т. д.). Тогда многие предприятия нашей страны были на грани полной остановки, поэтому они не только прекращали прием нового персонала, но и проводили сокращения; основными требованиями были минимизация численности персонала и снижение расходов на его содержание.

В ситуации затяжного кризиса подобные требования были во многом обоснованными, поскольку избыточная численность персонала ведет к необоснованным финансовым расходам. Кроме того, не в полной мере загруженные работой персонал создаёт целый ряд проблем. Во-первых, каждый бездельничающий персонал негативно воздействует на продуктивность тех, кто занят работой, — падает трудовая дисциплина и трудовая мораль: зачем стараться, если платят и «просто так». Во-вторых, каждый «лишний» персонал начинает искать себе какую-нибудь деятельность (или его руководитель пытается придумать для него какое-либо «полезное» занятие). То есть незагруженные персонал создают ненужную работу для других. Помимо прочего, на опасных участках производства возникают проблемы с обеспечением безопасных условий «пробывания на рабочих местах» для «болтающего» персонала и безаварийной работы предприятия в целом.

Оптимизация численности персонала для сокращения расходов на персонал сегодня — основной способ, которым в условиях финансового кризиса многие компании-работодатели пытаются сэкономить средства. Но практика показала, что в результате непродуманного или неправильно организованного процесса оптимизации численности персонала вместо повышения эффективности и улучшения экономических показателей получается прямо противоположный эффект.

Это происходит по ряду причин. В том числе потому, что изначально оптимизация персонала не была четко спланирована и принята всеми ключевыми сотрудниками, лицами, принимающими решения, и лишь после этого реализована.

Во избежание недопонимания с руководителями, политики оптимизации численности персонала, следует до начала проведения запланированных мер довести до руководителей подразделений задачи, которые на данный момент необходимо решить для укрепления финансового положения компании, и убедить их в необходимости данных шагов. Наибольший эффект это дает, если показать материальную выгоду персонала в сокращении количества персонала, например, вводом доплат ключевым сотрудникам и руководителям за увеличение функциональных обязанностей за счет освобождения денежных средств. Важно, чтобы подобная разъяснительная работа была проведена и с остальными сотрудниками подразделений.

Особое внимание необходимо обратить на противодействие (зачастую скрытое) процессу оптимизации численности со стороны руководителей структурных под-

разделений, в первую очередь, линейных менеджеров (мастеров, начальников участков, бюро, секторов и т. п.). Это объясняется рядом причин:

1.Руководитель может стремиться аккумулировать «резервные» ресурсы на случай возникновения непредвиденных задач или сложностей.

2.Накопление «избыточного персонала» может быть следствием профессиональной некомпетентности руководителя. В таком случае он либо старается компенсировать свою некомпетентность за счет найма дополнительного числа персонала, либо (не представляя себе реального положения дел) идет на поводу у собственных подчиненных, которые норовят переложить часть своих обязанностей на новичков.

Руководитель считает, что его статус и влияние определяются количеством персонала, которые находятся у него в подчинении.

К сожалению, далеко не всегда оптимизация проводится продуманно, на основе расчетов и анализа. Значительно чаще руководители предприятия просто определяют процент, на который они хотят оптимизировать персонал предприятия. При этом редко кто из них может убедительно объяснить, почему это 5%, а не 10 или 20%. Затем определяются те подразделения, персонал которых, по мнению руководителей, необходимо оптимизировать. Чаще всего «под нож» идут сотрудники вспомогательного персонала, а также подразделений, которые в кризис наименее востребованы.

Увольнение персонала, попавшего в списки на оптимизацию, чаще всего проходит по двум сценариям – расторжение трудового договора в связи с сокращением штата или увольнение по соглашению сторон. Процедура сокращения штата довольно сложна и несоблюдение всех законодательных норм и условий грозит работодателю неприятностями при возникновении конфликтных ситуаций с работниками. Очень часто в последнее время возникают судебные разбирательства по факту незаконного увольнения, и большинство трудовых споров, решается не в пользу работодателя. Вдобавок размер выплат персоналу при данном способе расставания значительно больше, чем при втором сценарии.

Сокращение численности за счет увольнения (даже по причине ликвидации рабочих мест, не обеспеченных необходимыми объемами работ или не способствующих повышению эффективности производства) неизбежно влечет за собой массу всевозможных издержек, вплоть до судебных исков. Такой подход считается «жестким» методом оптимизации численности персонала, ему присущ целый ряд негативных последствий:

-угроза увольнения подавляюще действует на людей и ухудшает морально-психологический климат в коллективе;

1.увольнять «свой» персонал психологически очень сложно, даже обоснованные сокращения ухудшают имидж руководителя в глазах оставшегося персонала;

2.предприятие, «выбрасывающее» персонал, ухудшает свой внешний имидж работодателя на рынке труда, к нему с осторожностью начинают относиться партнеры.

С учетом этого в последние годы вместо понятия сокращение рабочих мест (штатов сотрудников) достаточно широко используется понятие оптимизация численности персонала. При этом предпочтение все чаще отдается «мягким» методам, таким как:

-стимулирование досрочного выхода персонала на пенсию (нередко одновременно с сокращением приема на работу нового персонала);

-стимулирование увольнения персонала, достигшего пенсионного возраста, за счет введения для него специальных льгот;

-перевод персонала в другие бизнес-единицы (во вспомогательные подразделения, ремонтные предприятия и т. п.);

-стимулирование увольнения отдельных категорий персонала по собственному желанию (с выплатой ему значительных премиальных сумм) и т. д.

Повышение квалификации персонала и его перераспределение внутри предприятия также иногда рассматривают как вариант оптимизации численности. Но поскольку рассчитать эффективность расходов на обучение достаточно сложно, то говорить об оптимизации в полном смысле этого слова не всегда оправданно.

Работники служб по управлению персоналом, со своей стороны, также задачу оптимизации (процесса нахождения наилучшего из множества возможных вариантов решения) численности и расходов на содержание персонала зачастую сводят к ее минимизации.

Для крупных предприятий сегодня широко используются методики оптимизации: методика прямой зависимости от производственной программы, методика коэффициентной зависимости от производственной программы, методика «процессной» численности и др. Единого универсального подхода, дающего возможность точно проанализировать структуру персонала предприятия и выбрать наиболее выгодный с точки зрения затрат вариант ее оптимизации не существует. Однако можно выделить типичные этапы деятельности по расчету численности персонала:

-выбор базисного периода для анализа и сопоставления данных;

-деление персонала основных производственных подразделений (технологического персонала) на группы в зависимости от производственной программы;

-группировка персонала вспомогательных подразделений (ремонт и техническое обслуживание оборудования, транспортное обеспечение и др.) в зависимости от производственной программы технологического персонала;

-определение групп руководителей, специалистов и служащих в зависимости от изменений производственной программы;

-экспертное определение степени зависимости каждой из групп от производственной программы;

расчет численности персонала по группам с учетом изменения производственной программы и заданий, определяемых финансово-экономическим положением предприятия.

Методика подсчета:

1. Диагностика текущего состояния предприятия.

Чтобы проанализировать ситуацию требуется определить:

-уровень загрузки производственных мощностей;

-степень износа оборудования;

-уровень автоматизации и механизации работ (основных, вспомогательных, управленческих);

-эффективность организации работ (в том числе ремонтных);

-эффективность использования рабочего времени по подразделениям и по отдельным профессиям;

-эффективность существующей организационной структуры управления.

Кроме того, следует оценить финансовое состояние предприятия и имеющуюся структуру численности.

2. Исследование местного и регионального рынков труда. Учитывать их состояние нужно не только при планировании высвобождения персонала, но и при реорганизации принятой системы оплаты труда. Это особенно важно для крупных градообразующих предприятий.

3. Оценка перспектив развития предприятия. Необходимо детально проанализировать перспективные планы:

- по вводу нового и модернизации действующего оборудования;
- по изменению загрузки мощностей;
- по изменению уровня автоматизации и механизации производства;
- по совершенствованию организации производственной деятельности;
- по совершенствованию организационной структуры управления (в том числе провести исследование возможностей цеховой и безцеховой структуры и д. р.).

Нужно также оценить финансовые резервы и кадровый потенциал предприятия.

4. Оценка масштабов требующейся оптимизации численности персонала и возможностей перераспределения рабочей силы внутри предприятия.

5. Проведение мероприятий по оптимизации численности и снижению затрат на персонал. Для этого следует:

- выделить «кадровое ядро» и менее критичные для предприятия группы профессий (чтобы выработать различные политики в отношении этих групп персонала, в том числе и в вопросах занятости);
- пересмотреть устаревшие нормы и нормативы, заменить нормы, установленные практическим путем, на научно обоснованные;
- расширить сферы совмещения профессий, зон обслуживания;
- повысить гибкость при использовании рабочей силы (за счет внедрения форм неполной занятости, организации работ с учетом факторов сезонности и изменения спроса на продукцию, совершенствования организации многосменной работы);
- обеспечить дальнейшее усовершенствование организации производства (устранить повторяющиеся технологические операции, оптимизировать размещение рабочих мест, улучшить условия труда и т. д.), организации труда (развивать системы коллективного подряда) и организации оплаты труда (поощрять высших руководителей за снижение затрат, разработать положения по оплате труда персонала с учетом факторов сезонности, изменения спроса на продукцию, реконструкции основных фондов и д. р.);
- внести изменения и дополнения в коллективный договор, направленные на создание и развитие социальных стимулов к снижению численности персонала (организация доплат за досрочный выход на пенсию, развитие системы дополнительного пенсионного и медицинского обеспечения, развитие корпоративной культуры — торжественные проводы на пенсию, поддержка ветеранских организаций и др.).

6. Оценка экономической и социальной эффективности разработанных и внедренных мероприятий по оптимизации численности персонала. При реализации такого социально значимого проекта важно организовать работу по его информационному обеспечению. Следует привлекать к сотрудничеству отраслевые профсоюзы, широко освещать в корпоративных и внешних СМИ преимущества предложенных решений. Очень важно предупреждать появление различных слухов и страхов среди персонала.

Положение предприятия на рынке, интенсивность использования имеющихся производственных мощностей, проводимые серьезные работы по реконструкции и модернизации оборудования и совершенствованию технологии в условиях действующего производства требуют особого отношения к персоналу. Неприемлемо прямое уменьшение численности: не ставить задачу просто сократить численность или снизить расходы на персонал, а искать пути её оптимизации.

Оптимизация численности персонала — это не простой и болезненный инструмент сокращения издержек предприятия. Если применять его взвешенно, после всестороннего анализа текущей ситуации и прогноза последствий — он будет эффективно работать и давать ожидаемые результаты. Но еще лучше было бы выстраивать организационную структуру и систему управления предприятием таким образом, чтобы можно было предупреждать ситуации, когда требуется сокращать численность персонала.

Роль персонала в управлении качеством

Ж.К.Сиднева (Украина, г. Киев)

e-mail: Sidneva_Ganna@ukr.net

Среди множества сложных социально-экономических задач, которые приходится решать Украине, одной из основных является повышение качества продукции и услуг. От их качества зависит рост благосостояния населения и качества жизни. Согласно Доклада экспертов Программы развития ООН, опубликованному в 2010 г. Украина в общем рейтинге развития человеческого потенциала (показатель, характеризующий качество жизни) занимала 69 место среди 169 стран, что подчеркивает остроту проблемы для страны.¹⁶⁹

Существующие проблемы в сфере качества объясняются медленным процессом адаптации отечественных предприятий к рыночным условиям и глобальной конкуренции, недостаточным вниманием к человеческим ресурсам.

В условиях командно-административной системы проблема качества рассматривалась как преимущественно техническая, роль персонала в управлении качеством недооценивалась. В современных условиях развития рыночных отношений прежняя модель управления персоналом стала явно неэффективна. Внешняя среда кардинально изменилась, потому возникла необходимость формирования новой модели управления персоналом, ориентированной на повышение качества. Без овладения современными методами управления персоналом невозможно освоение международных стандартов ISO серии 9000, внедрение систем управления качеством на основе этих стандартов, переход к наиболее совершенной системе управления качеством TQM (всеобщее управление качеством). Именно в концепции TQM персонал рассматривается как главный ресурс организации, которая должна создать все необходимые условия для максимального использования его творческого потенциала.

Работники на всех уровнях составляют основу и наибольшую ценность любого предприятия. Как считают специалисты в области управления качеством (Э.Деминг, Дж.Джурэн), в среднем 95 % проблем организаций в области качества в конечном счете связаны с человеком, с его образом мышления, его мотивацией. Эффективность функционирования системы менеджмента качества будет тем выше, чем больше работников вовлечено в деятельность по улучшению качества. Это подтверждено опытом японских, европейских и американских фирм. Наилучший результат будет достигнут, если качество станет заботой каждого сотрудника предприятия. Поэтому в рамках системы качества необходимо разрабатывать действенные материальные и моральные стимулы, способствующие наилучшему использованию потенциальных возможностей каждого из сотрудников и их профессиональному росту. Творческий потенциал всего коллектива всегда выше потенциала только руководящих работников предприятия. Следует подчеркнуть, что при полной вовлеченности всего персонала в производственный процесс до-

¹⁶⁹ <http://www.ukrstat.gov.ua>

стигается синергетический эффект, при котором совокупный результат коллективной работы существенно превосходит сумму результатов отдельных исполнителей.

Одним из главных препятствий внедрения эффективных концепций управления качеством является недостаточное внимание к персоналу. Вопросы разработки и внедрения эффективных технологий менеджмента персонала в управлении качеством широко исследуются в Японии, США, европейских странах, в странах СНГ. Многие специалисты (Ю.Адлер, А.В.Гличев, П.Калита, В.Лалидус, Н.Д.Ильенкова, Ю.Кабаков, Д.К.Шевченко) считают, что успех любого предприятия все в большей степени зависит не от производственных и финансовых ресурсов, а от его человеческого потенциала и эффективности управления. Для повышения эффективности системы качества необходимо использовать средства мотивации для персонала, обучать его как по профессиональным вопросам, так и по вопросам менеджмента качества. Обучение и мотивация персонала – это две разные функции из сферы управления персоналом, но они обе направлены на формирование активного и квалифицированного персонала. Заинтересованный материальными и моральными стимулами квалифицированный персонал, располагающий необходимой материально-технической базой играет основную роль в повышении качества продукции. Известный японский профессор Х.Цубаки отвечая на вопрос в чем же заключается секрет успехов Японии в области качества, отметил, что «самое главное – это прекрасно поставленная система обучения персонала как внутри, так и вне предприятия, а также особая система мотивации».¹⁷⁰

Повышение квалификации и переподготовка персонала применительно к управлению и повышению качества продукции должны проводиться на постоянной основе и обеспечивать дифференциальный подход в зависимости от роли и функций конкретного работника. Обучение руководителей всех уровней, производственного персонала, внутренних аудиторов должно производиться в соответствии со специально подготовленными программами для каждой категории. Можно воспользоваться опытом японских кружков качества, уделяющих особое внимание обучению рядовых работников.

В программу обучения целесообразно включать вопросы, связанные с международным опытом использования современных технологий управления качеством, использования международных и региональных стандартов, методики разработки и внедрения систем качества и способы обеспечения их эффективного функционирования, правила проведения внутреннего аудита и самооценки, процедуры сертификации продукции и систем качества, правовые вопросы в области качества. По результатам обучения должна предусматриваться оценка знаний и умений работников.

В связи с глобализацией экономики и обострением международной конкуренции развитыми странами мира все больше внимания уделяется качеству и безопасности продукции и услуг. Поэтому в Европе широко развивается подготовка и сертификация персонала в сфере качества в соответствии с Европейской гармонизированной схемой, разработанной Европейской организацией по качеству (ЕОQ).

В Украине обучением и переподготовкой персонала активно занимается Украинская ассоциация качества, которая регулярно в рамках делового центра «Клуба лидеров качества Украины» проводит тематические семинары, мастер-классы, научно-практические конференции по актуальным аспектам эффективного менеджмента для руководящих работников и специалистов предприятий.

Международная финансовая корпорация (IFC) проводит тренинги в сфере системы пищевой безопасности (НАССР).

Особое внимание в системе управления качеством должно уделяться формированию системы мотивации персонала, основанной на общественном признании заслуг и вознаграждении работников, добившихся успехов в совершенствовании качества.

Важность мотивации персонала для эффективной деятельности предприятия подчеркивали еще основоположники науки управления: Ф.Тейлор, А.Файоль, Г.Эмерсон, Э.Мэйо, А.Маслоу, Ф.Герцберг. Мотивация работников в сфере повышения качества может предусматривать применение разных методов. Среди них – повышение реальной заработной платы и премий, распространение акций предприятия среди работников, присвоение почетных званий, карьерный рост, предоставление более интересной работы, возможность получения образования и занятия научной деятельностью. В этой связи ведущие европейские фирмы проводят ежегодные опросы, по результатам которых принимаются меры по повышению уровня удовлетворенности.

В то же время мотивация персонала в сфере качества, как и мотивация вообще, нуждаются в дальнейшем совершенствовании. Для формирования эффективной мотивации персонала, как отмечает В.Бовыкин, требуется пересмотр взаимоотношений между работниками и предпринимателями.¹⁷¹ Наиболее широко применяемым методом мотивации является материальное стимулирование персонала. Однако последние исследования подтверждают слабую связь заработной платы с результатами труда. Повышает эффект от материального стимулирования, особенно в области качества, использование коэффициента трудового участия. Его применение усиливает зависимость заработной платы работающих от качественных и количественных показателей их труда.

Современным методом мотивации является система участия сотрудников в прибылях организации в виде бонусов за качественные результаты труда.

Тем не менее, даже в нынешних условиях, главным фактором прогрессивной мотивации является моральное стимулирование (награды, благодарности, знаки отличия, привлечение работников к формированию стратегий в сфере качества), которое повышает интерес к работе, способствует развитию здоровой конкуренции. В зависимости от категорий персонала в качестве мотивации может использоваться партисипативный метод управления, заключающийся в привлечении работников к активному участию в управлении предприятием.

Следует отметить, что не существует универсальных методов мотивации персонала, каждый руководитель предприятия или менеджер по персоналу всегда стоит перед необходимостью вырабатывать свои методы в каждом конкретном случае.

Для достижения существенных результатов в сфере качества необходимо, чтобы руководители высшего звена выполняли лидирующую роль в области качества. Руководитель предприятия обязан прежде всего сделать свое управление всесторонне обоснованным. Он должен разрабатывать политику в сфере качества, в частности, основные направления, цели и задачи в области качества, и не перепоручать решение этих вопросов подчиненным. Необходимо чтобы руководители предприятия стремились к производству продукции наивысшего качества при оптимальных ценах используя эффективную систему ме-

¹⁷⁰ Как работают японские предприятия. / Под ред. Я. Молен, Р.Сибоковы. – М.: Экономика, 1989

¹⁷¹ Бовыкин В.И. Новый менеджмент (управление предприятием на уровне высших стандартов: теория и практика эффективного управления). – М.: ОАО «Издательство «Экономика», 1997. – 368 с.

неджмента качества. Для этого можно использовать японскую модель «человеческого потенциала», согласно которой особое место отводится идеи наличия у работников потребности применять и развивать свои способности, получая от этого удовлетворение. Эта модель предусматривает такие условия труда, в которых повышение инициативы работников в области качества, стремление к самосовершенствованию поощряются.

Таким образом, понимание главенствующей роли персонала является важнейшей предпосылкой эффективного управления качеством, залогом успеха любого предприятия.

Инновационные подходы к управлению человеческими ресурсами организации

С.С.Пономарева (Россия, Екатеринбург)

e-mail:svetlana-ponomareva-82@mail.ru

О.А.Толстых, канд. п. наук, доцент

(Россия, Екатеринбург)

Главным показателем успешной деятельности компании является получаемая им прибыль, которая формируется благодаря эффективному использованию имеющихся ресурсов для создания товаров или услуг и сформированной работы персонала. Компания, заинтересованная в достижении этих целей, стремится минимизировать затрачиваемые ресурсы и максимизировать прибыль. Поэтому измерение и оценка результативности работы сотрудников – обязательное условие успешного функционирования системы управления персоналом в целом.

Увеличение скорости научно-технического прогресса, развитие информационных технологий, усиление конкуренции, глобализация экономики привели к качественному изменению персонала и как следствие к растущей зависимости современных предприятий от людей, которые на них работают. Сложившаяся ситуация нашла отражение и в терминологии: вместо понятия «персонал» вводится понятие «человеческие ресурсы», все активнее употребляется термин «управление человеческими ресурсами», а менеджеров по персоналу все чаще называют менеджерами по управлению человеческими ресурсами. Поначалу все ограничивалось лишь введением новой терминологии, но постепенно философия управления человеческими ресурсами, подчеркивающая восприятие людей в качестве ключевого элемента деятельности, управление которым является прямым делом руководителей высшего звена и частью процесса стратегического планирования, все настойчивее внедрялась в сознание и повседневную практику не только ученых, интересующихся проблемами менеджмента, но и профессионалов практиков.

Принятие термина «человеческие ресурсы» отражает те неоспоримые перемены, которые произошли в среде факторов, определяющих повышение роли человека в современном обществе. Первый и важнейший из них заключается в изменении содержания труда, применении новых технологий, использовании сложной техники, требующей определенных знаний и навыков в ее эксплуатации. Широкое использование информационных технологий привело к становлению предприятий принципиально нового типа и заставило работников переосмысливать происходящие в организации процессы. Современная техника, освободившая работника от многих сложных операций, высвободила ему время для творчества, развития и самосовершенствования.

Изменились и сами работники. Высокий уровень производства сегодня требует не только специальной подготовки, постоянного повышения квалификации, но и других качеств, которые раньше не были востребованы. С одной стороны, использование новых технологий и по-

всеместная компьютеризация обеспечивают четкую согласованность в деятельности различных подразделений, но с другой — обостряется проблема непредсказуемости последствий технологических сбоев в производстве. Это требует от работников как добросовестного выполнения производственных задач, обеспечения высокого качества выпускаемой продукции, профессионализма, так и высочайшей ответственности, всесторонней заботы об интересах своего предприятия, стремления к общему успеху, налаженных форм общения, коллективизма, четкой организации труда в целом.

«Современный менеджмент использует рациональный и социальный подходы к управлению человеческими ресурсами. Новая модель управления не отвергает полностью рационалистические подходы: менеджмент характеризуется сочетанием «строгого» административного руководства и «гибкого» управления. Рационалистический подход был и остается методологической основой формирования организационных структур, планирования, экономических расчетов. Однако в повышении активности работника и производительности труда главная роль принадлежит социальным аспектам»¹.

Основная часть жизни человека протекает в организованной трудовой деятельности. В этой ситуации управление персоналом организации становится особо значимым, поскольку оно оказывает непосредственное влияние на процессы формирования и развития личностного потенциала сотрудников, обеспечивает его профессиональную реализацию, адаптацию к внешним и внутренним условиям производственной среды.

Постоянное усложнение выполняемой работы требует создания гибкой и легко адаптируемой к новым задачам хозяйствования системы оплаты, материального стимулирования труда. Ставится задача обеспечения более тесной связи работников с целями бизнеса, делается большой акцент на оценку результатов труда и их влияния на вознаграждение, высокое качество трудовой жизни и развитие организационной культуры предприятия.

Человеческие ресурсы организации приводят в движение, организуют взаимодействие всех остальных ресурсов, в этом заключается их ключевая и стратегическая роль. В производственной системе все ресурсы находятся во взаимосвязи, и только в результате их взаимодействия достигается экономическая эффективность.

«Рассматривая человеческие ресурсы организации, необходимо осознавать, что численность отдельных категорий высококвалифицированных специалистов, руководителей, рабочих по сравнению с потребностями производства может быть ограничена. В настоящее время разрыв между постоянно изменяющимися потребностями производства и уровнем профессиональной подготовки работников уже существует и будет усиливаться, что потребует увеличения затрат на обучение, профессиональную подготовку и переподготовку, систематическое повышение квалификации. Предприятия, осознавшие важность и значимость высококвалифицированной рабочей силы, обладающей значительным практическим опытом, уже ведут за нее серьезную конкурентную борьбу. Это требует вложения значительных средств, но затраты на подготовку человеческих ресурсов в долгосрочном плане являются самыми эффективными. Исследования показывают, что отдача от вложений в человеческий капитал существенно превышает отдачу от вложений в основной капитал. По имеющимся оценкам, в развитых странах до 60% прироста национального дохода определяется увеличением объема знаний и повышением уровня образованности общества»².

Во многих странах мира в настоящее время ощущается дефицит высококвалифицированного персонала всех уровней. Россия не является исключением, поскольку

в сфере человеческих ресурсов в стране также много серьезных проблем. В качестве важнейшей из них следует отметить значительную внутреннюю миграцию, затрагивающую, в том числе, сферу науки и практически все производственные отрасли. Суть данной проблемы заключается в том, что слабое финансирование науки, сокращение практики государственных заказов привели к невосполнимому оттоку профессионалов из этих сфер в сферу торговли и сервиса. В результате отечественная наука, а особенно ее производственные отрасли, лишилась огромного числа высококвалифицированных специалистов, и эти потери пока остаются невосполненными. По оценкам экспертов, за последние пятнадцать лет численность людей, занятых в науке сократилась почти в два раза. И в то же время многие исследователи отмечают, что имеющийся в стране потенциал человеческих ресурсов в сфере науки и производства в большинстве случаев либо остается совсем не востребуемым, либо используется крайне слабо из-за плохого менеджмента³.

Признание человека ключевым ресурсом в современных организациях вызывает необходимость научного обоснования его роли. Подход к людям как к экономическому ресурсу означает отказ от представлений о рабочей силе как о «даровом богатстве», освоение которого не требует инвестиций и организационных усилий со стороны организации общества. Ориентация на экономическую полезность человеческих ресурсов требует целевых капиталовложений, связанных с формированием, рациональным использованием и развития трудовых и творческих способностей работников для достижения эффективности организаций.

Основу концепции управления человеческими ресурсами организации в настоящее время составляют возрастающая роль личности работника, знание его мотивационных установок, умение их формировать и направлять в соответствии с задачами, стоящими перед организацией.

Создавшаяся в нашей стране ситуация, изменение экономической и политической систем одновременно несут как большие возможности, так и серьезные угрозы для каждой личности, вносят значительную степень неопределенности в жизнь практически каждого человека.

Практика современного менеджмента показывает неэффективность шаблонных решений сложных социально – экономических проблем. Действительный экономический рост связан с внедрением методов, обеспечивающих реализацию новых подходов в управлении человеческими ресурсами на основе интеграции интересов предпринимателей и персонала. Именно инновационные подходы к управлению людьми, способствующие росту производительности труда и реализации творческого потенциала персонала, определяют перспективу развития соответствующих методов управления.

Инновационные подходы в управлении человеческими ресурсами представляют собой важнейший инструмент современного кадрового реинжиниринга и направлены на оптимизацию и повышение эффективности деятельности сотрудников организации.

В качестве составляющих инновационные подходы в управлении человеческими ресурсами мы выделим две составляющие: во-первых, следует назвать современные технологии командообразования и смежных с ним социальных программ организации, и во-вторых, необходимо охарактеризовать современные технологии тайм-менеджмента и их возможности в управлении человеческими ресурсами⁴.

Таким образом, человеческий ресурс как инновационная составляющая развития становится стратегическим конкурентным преимуществом. Появляется необходимость научиться управлять человеческими ресурсами в системе корпоративного управления, эффективно исполь-

зовать знания, навыки и умения персонала, развивать потенциальные возможности сотрудников.

«В настоящее время руководителю при определении стратегии управления человеческими ресурсами необходимо учитывать новый тип работника, меняющийся характер его труда и образа жизни. Современные высокообразованные сотрудники, особенно занятые творческой работой, требуют к себе совершенно нового подхода со стороны руководства. Они, как правило, стремятся быть не только объектом управленческой деятельности, но и ее соучастниками и нередко задают себе нормативные границы, отличающиеся от предъявляемых менеджером. Удержать таких сотрудников в жестко определенных рамках достаточно сложно, а иногда и вовсе невозможно. Не желая находиться в жестких рамках тейлористской модели менеджмента, они не очень охотно подчиняются приказам. Еще основоположник кибернетики Норберт Винер подметил, что сложные системы нетерпимы к диктату⁵. Следует предположить, что постепенно будет осуществляться переход к управлению, основанному на чувстве долга, ответственности, интересе к работе и ряде других человеческих качеств подобного плана.

Следует отметить, что характер современной технологии производства во многих случаях уже сейчас ограничивает возможности надзора за действиями работника, исключает жесткую регламентацию, требует предоставления известной автономии в принятии решений непосредственно на рабочем месте. Особенно сложно осуществлять контроль над работниками, занимающимися творческим трудом, а именно такие виды деятельности играют все большую роль в современной экономике.

Конкретные ситуации и условия, в которых приходится действовать современному человеку, настолько разнообразны, внешняя среда предъявляет ему столь различные требования, что все индивидуальные особенности любого работника могут стать его ресурсами, которые при определенных условиях способны давать значительное преимущество. В современной организации, заинтересованной в эффективном использовании человеческих ресурсов, всегда найдется возможность найти для конкретного человека такое место, такую позицию, где его возможности будут раскрываться наиболее полно. Причем в идеале процесс согласования индивидуальных возможностей каждого работника с требованиями организации должен быть непрерывным.

Россия, долгое время находившаяся вне процесса перемен, происходивших в сфере управления бизнесом, при переходе к рыночным отношениям объективно оказалась неподготовленной к освоению тех приемов и методов управления, которые уже активно использовались в Западе. На протяжении десятилетий перед отечественными предприятиями, в большинстве своем государственными, не стояла задача выработки самостоятельной стратегии использования и развития человеческих ресурсов, поскольку кадровая политика формировалась на государственном уровне и руководители предприятий практически не имели возможности менять что-либо в этой сфере.

Возникновение и развитие российского предпринимательства, успех которого первоначально связывался с такими новациями в макросреде, как изменение отношений собственности, ликвидация системы государственного планирования и распределительной системы, не привели к подъему экономики. Для привыкших к опеке отечественных предприятий одной только либерализации внешней среды бизнеса оказалось недостаточно. Руководители, не имевшие опыта работы в сложных рыночных условиях, зачастую не владевшие знаниями и навыками в области менеджмента, оказались неподготовленными к теоретическому осмыслению происходящих в обществе и экономике перемен.

Главным критерием успешности управления предприятием в социалистической экономике всегда были исполнительность и дисциплина. Новые условия хозяйствования потребовали новых знаний, умения мыслить масштабно и перспективно, способности адаптироваться к непривычным условиям в меняющейся среде. Решение важнейших управленческих задач, таких как отбор, обучение, подготовка, вознаграждение, мотивация персонала в сложившихся условиях, оказалось невозможным в рамках существующих устаревших подходов к управлению.

Поиск новых источников повышения эффективности деятельности современных предприятий, рассмотрение в качестве такого источника персонала организации, применение новых методов в управлении означают революционный поворот в управленческом мышлении. Современный подход к управлению человеческими ресурсами предполагает акцент на формировании такой организационной культуры, которая создаст все условия для постоянного обучения, развития, сплочения, удовлетворенности работой, мотивации персонала в достижении целей организации. Необходимость серьезного внимания руководителей к вопросам поддержания и изменения организационной культуры, формирование единой системы организационных ценностей обуславливается и тем обстоятельством, что знания, профессионализм, преданность организации, умение работать в команде, готовность к переменам становятся главными гарантами качества выпускаемой продукции и оказываемых услуг. В свою очередь, выпуск качественной продукции, способность максимально удовлетворять растущие запросы потребителей — решающие факторы конкурентоспособности любой современной организации.

При таком понимании сущности бизнеса руководители должны уметь формировать организационную культуру, которая будет интегрировать интеллект людей, пробуждать в них инициативу, творчество, новаторство, стремление к успеху, самостоятельным действиям и решениям, привлекать в организацию профессионалов и создавать такие условия, которые будут способствовать их желанию трудиться, способствовать идентификации целей сотрудников с целями организации. Только в таких условиях, возможно, максимально раскрыть потенциал каждого сотрудника, а это залог успешного развития предприятия в современной быстро изменяющейся среде.

Литература:

1. Макарова И.К. Управление человеческими ресурсами: пять уроков эффективного HR-менеджмента. М., 2007. С 56
2. Морозов Ю.П., Гаврилов А.И., Городнов А.Г. Инновационный менеджмент: Учеб. пособие для ВУЗов, 2-е изд., перераб. и доп. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. С 178
3. Экономический анализ. Теория и практика: Издательский дом финансы и кредит №48, декабрь 2012. С 5.
4. Балабанов И.Т. Инновационный менеджмент: Учеб. пособие для ВУЗов. - СПб.: Питер, 2001. С 201.
5. Балабанов И.Т. Инновационный менеджмент: Учеб. пособие для ВУЗов. - СПб.: Питер, 2001. С 196

Современные персонал-технологии

Цикл PDCA с точки зрения управления персоналом

С.А. Куликовский (Республика Беларусь, Минск),

Е.В. Мещерякова (Республика Беларусь, Минск)

e-mail: sergey_sk09@mail.ru,

klmam85@mail.ru

В международных стандартах ISO серии 9000 управление персоналом рассматривается как один из процессов менеджмента ресурсов. Поэтому в основу данного

процесса, как и в основу системы менеджмента качества в целом, закладывается цикл «Plan-Do-Check-Act» (PDCA), который кратко можно описать следующим образом:

– планируйте (plan): установите цели процесса, необходимые для достижения результатов в соответствии с требованиями потребителей и политикой организации;

– делайте (do): осуществляйте процесс управления персоналом;

– проверяйте (check): осуществляйте мониторинг и измерение процесса управления персоналом и продукции или услуги по отношению к политике, целям и требованиям на продукцию или услугу;

– действуйте (act): предпринимайте действия по постоянному улучшению функционирования процесса управления персоналом.

На рисунке представлен цикл PDCA с точки зрения управления персоналом.

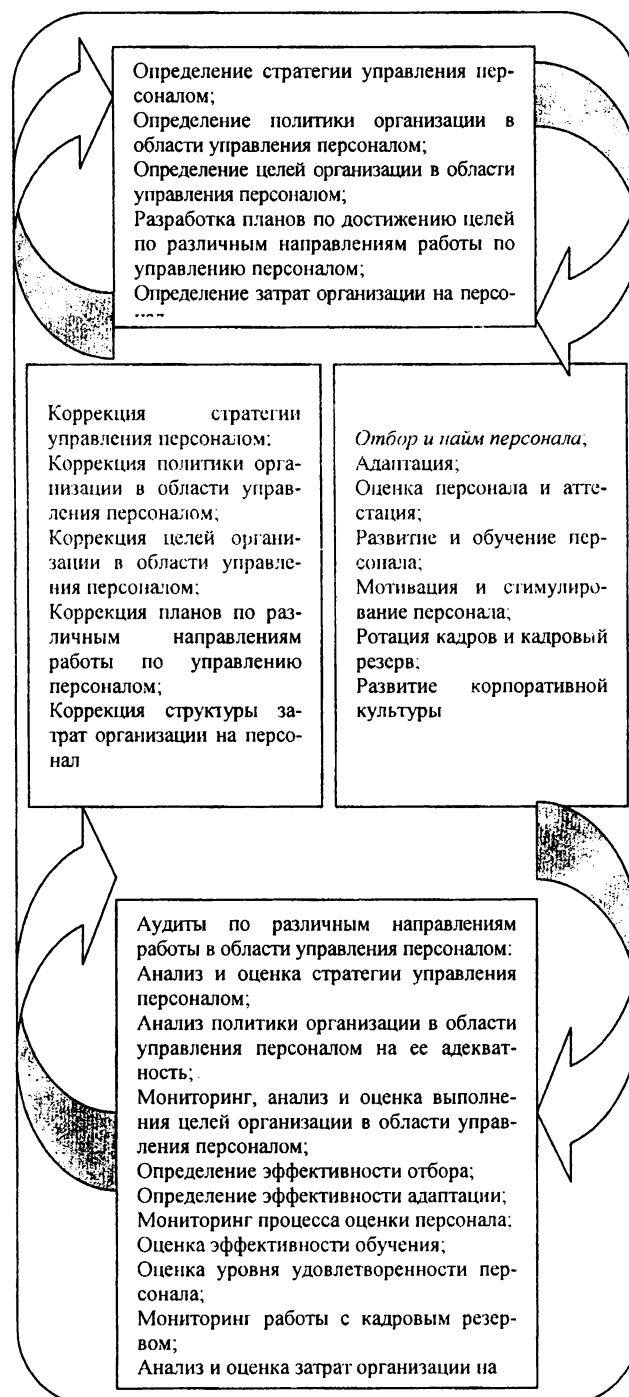


Рисунок – Цикл PDCA с точки зрения управления персоналом [авторская разработка]

Управление персоналом, как и управление любым видом деятельности, осуществляется на плановой основе. Однако при необходимости в планы вносятся изменения или разрабатываются соответствующие корректирующие и предупреждающие мероприятия.

Высшее руководство должно четко определить стратегию и политику организации в области управления персоналом с учетом перспективы развития организации. В первую очередь при формулировании стратегии и политики необходимо учитывать результаты анализа требований непосредственных потребителей. И здесь следует отметить тот факт, что персонал является не только ресурсом организации, но и ее внутренним потребителем, потребности и ожидания которого заключаются в хорошей производственной среде, благоприятном психологическом климате на работе, гарантии занятости, признании и развитии, достойном вознаграждении за работу и т. д., что и учитывает кадровая политика и кадровая стратегия.

Разработка и проведение определенной стратегии и политики в области управления персоналом способствует созданию высокопроизводительного и высокопрофессионального, сплоченного и ответственного коллектива, способного гибко реагировать на изменения внутренней и внешней среды организации.

Стратегия и политика управления персоналом преобразуются руководством в измеримые цели для всех соответствующих уровней организации. При этом в обязательном порядке должны устанавливаться временные рамки для достижения каждой цели, а также ответственность и полномочия.

Понятие целей организации в области управления персоналом тождественно понятию кадрового планирования. Наличие кадрового планирования является признаком ответственности руководства организации по отношению к своему персоналу.

Стратегия управления персоналом и кадровая политика направлены на поддержку целей бизнеса. В соответствии со стратегией управления персоналом подбираются и все мероприятия по работе с кадрами (составление штатного расписания, отбор персонала, его аттестация, обучение, продвижение и т. д.). Кадровая политика определяет набор видов и способов работы с персоналом.

Для реализации целей организации в области управления персоналом составляются конкретные планы по различным направлениям кадровой работы:

- отбор и набор персонала;
- адаптация персонала;
- оценка персонала и аттестация;
- развитие и обучение персонала;
- мотивация и стимулирование персонала;
- ротация кадров и кадровый резерв;
- развитие корпоративной культуры.

В основу управления каждым из перечисленных направлений может быть положен цикл PDCA.

Разрабатывается эффективная технология набора и отбора персонала, направленная на привлечение специалистов не только требуемой квалификации, но и имеющих соответствующую мотивацию к работе и постоянному развитию, т. е. это наличие определенной системы ценностей, которая формируется длительное время и изменить которую весьма сложно, как и перевоспитать человека. Намного легче обучить человека требуемым навыкам, чем привить ему любовь к работе и саморазвитию.

Отбор и набор персонала на работу начинается с планирования, детального определения того, кто нужен организации, когда и где. Формализация требований к кандидатам является обязательным требованием серьезного отбора. Для этого необходимы должностные инструкции и профили должности.

Важно установить систему мониторинга эффективности работы системы отбора и найма персонала для своевременной разработки корректирующих и предупреждающих мероприятий. Показатели выбираются в зависимости от используемого алгоритма отбора и найма. Наиболее общие из них следующие:

- скорость закрытия вакансии;
- продолжительность времени, которое необходимо затратить на обучение новых работников, т. е. время, необходимое работнику для того, чтобы выйти на заданный уровень производительности;
- количество уволившихся работников в течение испытательного срока и по его окончании, как по собственному желанию, так и по инициативе руководства;
- стоимость отбора;
- уровень удовлетворенности руководства вновь нанятыми работниками и т. д.

Все принятые сотрудники должны проходить испытательный срок, который также является адаптационным периодом. К каждому новичку прикрепляется наставник. Адаптация должна проходить поэтапно, начиная с ознакомления сотрудника с работой организации, корпоративными правилами, структурой, введения в коллектив, через обучение на рабочем месте вплоть до начала стабильной самостоятельной работы.

Для повышения эффективности процесса адаптации в организации целесообразно разрабатывать план и программу адаптации, представляющие собой набор конкретных действий, которые в определенные сроки нужно произвести сотруднику и ответственному за данный период. При этом могут разрабатываться общие и специализированные программы. В таком случае адаптация осуществляется сначала по общей программе, которую выполняют сотрудники службы по работе с персоналом, а затем по специализированной, которую выполняют линейные руководители.

Оценка эффективности процесса адаптации может осуществляться по следующим показателям:

- уровень удовлетворенности сотрудника своим рабочим местом;
- время, затраченное вновь принятым до выхода на самостоятельную работу при выполнении всех требуемых показателей;
- уровень удовлетворенности руководства качеством работы сотрудника после окончания испытательного срока;
- уровень удовлетворенности его работой его клиентов и т. д.

По результатам оценки эффективности процесса адаптации разрабатываются конкретные мероприятия, направленные на дальнейшее улучшение и совершенствование процесса адаптации в организации.

Для анализа эффективности стратегии и политики организации в области управления персоналом и их улучшения на каждом этапе должна проводиться оценка персонала, которая представляет собой целенаправленный процесс установления соответствия деловых и личных качеств личности требованиям должностей или рабочего места. Другими словами должен проводиться процесс сбора, анализа и оценки информации о том, как работники выполняют порученную работу и выяснение того, в какой степени их рабочее поведение, рабочие показатели и индивидуальные характеристики отвечают требованиям организации и руководства. Кроме того, должен оцениваться уровень удовлетворенности сотрудников организации своей работой в ней.

При планировании процесса оценки персонала необходимо учитывать следующие принципы построения эффективной системы оценки:

- универсальность системы оценки (единая система

или системы для отдельных категорий персонала);

- установление стандартов и норм оценки (на основе анализа рабочих мест и выделения наиболее важных из выполняемых функций);

- выбор методов оценки (количественных, качественных, комплексных);

- доступность для понимания критериев оценки как оцениваемому, так и проводящему оценку; доступность информации для оценки;

- влияние результатов оценки на систему поощрения.

Условия, обеспечивающие максимальную эффективность оценки результативности труда, заключаются в следующем:

- четкая формулировка целей оценки;

- работники, работу которых оценивают, должны принимать соответствующие процедуры без сопротивления, воспринимая как справедливые и объективно отражающие их трудовой вклад;

- установление четких «стандартов» результативности труда для каждой должности (рабочего места) и критериев оценки;

- оцениваться должны только те показатели, которые находятся в зоне контроля работника;

- выработка процедуры проведения оценки результативности труда (когда, как часто и кто проводит, методы оценки);

- предоставление полной и достоверной информации оценщику;

- обсуждение результатов оценки с работником;

- принятие решения по результатам оценки в зависимости от ее целей;

- документирование принятых решений.

Для получения информации о результативности деятельности работников используются разнообразные методы, среди которых анализ документальной информации о работнике и результатах его трудовой деятельности, наблюдение и анализ поведения работника, «фотография» рабочего дня, собеседование, как с самим работником, так и с его коллегами, подчиненными, руководителем, анкетирование, экзамены, упражнения по анализу конкретных ситуаций и решению производственных задач, анализ поведения работника в ходе управленческих деловых игр, должностное испытание и поручение.

Отдельно выделяют аттестацию персонала, представляющую собой процедуру систематической формализованной оценки согласно заданным критериям соответствия деятельности конкретного сотрудника четким стандартам выполнения работы на данном рабочем месте, в данной должности, за определенный период времени.

На основании итогов аттестации готовятся программы по работе с персоналом и рекомендации по корректировке процесса.

Основополагающим в работе с персоналом с точки зрения менеджмента качества является его компетентность. Персонал, выполняющий работу, влияющую на соответствие продукции или услуги требованиям, должен быть компетентным для данной работы в соответствии с полученным образованием, подготовкой, навыками и опытом. Только результаты деятельности компетентного персонала способны полностью удовлетворить потребности заинтересованных сторон (в том числе и непосредственных потребителей продукции или услуги). Поэтому руководство организации устанавливает уровень необходимой компетентности персонала.

Для поддержания требуемой компетентности персонала разрабатывается «план развития персонала» и обеспечивается его выполнение. Это поможет организации в идентификации, развитии и повышении компетентности

ее персонала путем реализации следующих этапов¹⁷²:

- идентификации профессиональной и персональной компетентности, которая может потребоваться организации в краткосрочной и долгосрочной перспективе в соответствии с ее миссией, видением, стратегией, политической и целями;

- идентификации существующей компетентности, имеющейся в организации, и различия между тем, что имеется, и тем, что необходимо в настоящий момент, а также может потребоваться в будущем;

- осуществления действий, направленных на повышение и (или) приобретение компетентности, чтобы устранить эти различия;

- анализ и оценка результативности действий, предпринятых для достижения необходимой компетентности;

- поддержание достигнутой компетентности.

Обеспечение и поддержание необходимой компетентности персонала осуществляется посредством непрерывного процесса обучения. Организация должна обучить персонал исполнению обязательств по поставке продукции или оказанию услуг требуемого высокого качества.

Хорошо спланированный и систематизированный процесс обучения может внести большой вклад в способность организации постоянно улучшать свою деятельность и достигать целей в области качества¹⁷³. При планировании и реализации процесса обучения должны быть учтены требования быстро изменяющейся конъюнктуры рынка и рост ожиданий заинтересованных сторон и непосредственных потребителей.

Определение потребностей в обучении должно быть основано на анализе текущих и ожидаемых потребностей организации, ее политики в области качества и политики в области обучения.

На стадии проектирования и планирования закладывается основа плана обучения, целью которого является установление четкого понимания потребностей организации в обучении, требований, предъявляемых к обучению и его результатам. План обучения включает в себя²:

- цели и требования организации;

- заявку на обучение;

- цели обучения;

- список обучающихся (целевые группы или персонал);

- методы и примерное содержание обучения;

- план-график и программу обучения с указанием продолжительности, сроков и основных стадий обучения;

- требования к ресурсам;

- финансовые требования;

- критерии и методы оценки результатов обучения, а также удовлетворенности как самих обучающихся, так и удовлетворенности со стороны руководства.

Кроме того, руководством организации должны быть установлены и зафиксированы условия и факторы, ограничивающие процесс обучения.

На этой же стадии осуществляется выбор поставщиков обучения. При необходимости организация может оказывать поддержку поставщику обучения в мониторинге обеспечения обучения. Успех этих действий зависит от результативности взаимодействия организации с поставщиком обучения и обучающимся.

В пределах запланированного периода времени после завершения обучения руководство организации

¹⁷² Менеджмент для достижения устойчивого успеха организации. Подход на основе менеджмента качества: СТБ ISO 9004-2010. – Введ. 01.01.2011. – Минск: Госстандарт: Белорус. гос. ин-т стандартизации и сертификации, 2010. – 45 с.

¹⁷³ Менеджмент организации. Руководящие указания по обучению: ГОСТ ИСО 10015-2007. – Введ. 01.06.2008. – Москва: Стандартинформ, 2008. – 14 с.

должно обеспечить проведение оценки результатов обучения для определения достигнутого уровня компетентности. Оценка результатов обучения проводится на основе критериев, установленных на этапе проектирования и планирования обучения, а сам процесс оценки включает в себя сбор данных и подготовку соответствующего отчета по оценке обучения.

На каждой из четырех стадий обучения в обязательном порядке осуществляется мониторинг, основной целью которого является обеспечение объективных свидетельств результативности процесса обучения и удовлетворения требований организации в обучении.

Мониторинг проводится компетентными сотрудниками в соответствии с установленными в организации требованиями. По возможности обеспечивается их независимость от проверяемой деятельности. Методы мониторинга могут включать в себя консультирование, наблюдение и сбор данных, а решение об используемых методах принимается еще на стадии составления плана обучения.

По результатам мониторинга руководством организации разрабатываются рекомендации по улучшению и повышению результативности как процесса обучения в целом, так и каждой его стадии в отдельности.

Процесс планирования и реализации карьеры включает выполнение ряда конкретных задач:

- увязывание целей организации и отдельного сотрудника;
- изучение карьерного потенциала сотрудников;
- планирование карьеры отдельного сотрудника с учетом его индивидуальных особенностей, потребностей и ожиданий;
- обеспечение открытости процесса управления карьеры;
- устранение «карьерных тупиков», в которых нет возможности для развития сотрудника;
- формирование наглядных и воспринимаемых критериев служебного роста;
- определение путей служебного роста, которые помогут удовлетворить количественную и качественную потребность в персонале в нужный момент времени в нужном месте.

Под кадровым резервом следует понимать сотрудников из числа линейных и функциональных руководителей и специалистов, достигших определенных результатов, обладающих способностями к руководству, отвечающих требованиям, предъявляемым к руководителям соответствующего уровня, подвергшихся тщательному предварительному отбору и прошедших целевую управленческую подготовку.

Процесс формирования резерва включает следующие этапы:

- определение структуры резерва (резерв, профессиональный рост);
- определение его численности, должностной структуры;
- изучение, оценка и отбор кандидатов;
- составление и утверждение списка;
- разработка программ и мероприятий по повышению квалификации кадрового резерва;
- реализация разработанных программ и мероприятий;
- оценка эффективности, выведение из списка неуспешных;
- назначения на должность.

Решение о включении специалистов в резерв принимается руководителем организации по результатам личного собеседования и собеседования с кандидатом членов аттестационной комиссии.

Высокий уровень лояльности персонала к организации достигается, в том числе, и за счет планомерного

формирования эффективной корпоративной культуры, в основе которой лежит видение создателями организации сути созданной ими организации, процесса ее функционирования именно в этой сфере, ответственности ее перед заказчиками, существующих норм поведения в общении с окружающими.

Корпоративная культура почти всегда является оригинальной смесью ценностей, отношений, норм, привычек, традиций, норм поведения и ритуалов, присущих только данной организации. Причем каждая организация определяет самостоятельно важные именно для нее ценности.

Главный показатель развитой корпоративной культуры – убежденность всего персонала в том, что их организация – наилучшая.

Формирование корпоративной культуры – длительный и сложный процесс, проходящий в несколько этапов, причем этапы построения корпоративной культуры, их содержание и хронология определяются контекстом развития каждой отдельно взятой организации.

Как правило, выделяют три этапа формирования корпоративной культуры организации:

- создание и формулирование миссии организации, в которую входит набор базовых ценностей, ценностные ориентации, морально-этические принципы и, естественно, философия организации;
- создание и внедрение стандартов поведения сотрудников, которые предусматривают, прежде всего, деловую этику в рамках коммуникативного процесса сотрудников организации и непосредственных потребителей, формирование норм в рамках неформальных взаимоотношений внутри самой организации, создание критерия оценок. Данный этап формирует отношения руководства к «климату» в коллективе;
- формирование и создание традиций организации, ее символики, которые по своей идее должны включать все вышеперечисленные этапы.

Изменения в корпоративной культуре легче проводить, если наблюдается серьезная кризисная ситуация, смена руководства, на ранних этапах развития организации и при слабости существующей корпоративной культуры. При этом все изменения должны проводиться на плановой основе.

Как правило, в реальной жизни при уже сформировавшейся корпоративной культуре возникает вопрос не ее построения, а ее коррекции, при необходимости. При этом следует отметить, что корпоративная культура соединяет все функции по управлению персоналом, пронизывает всю сущность организации и является самым эффективным способом управления персоналом организации.

Действия по улучшению, развитию творчества, вовлеченности в управление не будут предприниматься, если в организации не будет создана соответствующая корпоративная культура, то есть не будет той атмосферы, в которой будет поощряться активная позиция персонала.

Следующим этапом процесса управления персоналом является оценка его эффективности, т. е. определение уровня эффективности кадрового потенциала и системы управления персоналом путем сопоставления фактических значений показателей и их составных частей с рекомендуемым или запланированным уровнем, определение их соответствия установленным конкретным параметрам, критериям, нормам, правилам, принципам, стандартам, целям и задачам организации.

Оценка эффективности в системе управления персоналом, как правило, является наиболее слабым элементом, ограничивающим эффективность всей системы управления организацией. Основная сложность состоит в том, что очень трудно оценить эффективность этой дея-

тельности. Многие используемые показатели субъективны, их значение и содержание зависят от конкретной ситуации.

С позиций многообразия видов построения системы управления персоналом, единый подход к оценке их эффективности должен предполагать наличие общих для всех систем параметров. Такой общий параметр – совпадение целей организации и системы управления персоналом, т. к. система управления персоналом – встроенная часть системы управления организацией. Ее эффективность определяется конечным результатом деятельности организации. В результате осуществления оценки эффективности процесса управления персоналом должны быть получены сведения по следующим направлениям работы:

- анализ и оценка стратегии управления персоналом;
- аудиты по различным направлениям работы в области управления персоналом;
- оценка уровня удовлетворенности персонала;
- анализ и оценка затрат организации в области управления персоналом;
- мониторинг, анализ и оценка выполнения планов организации по различным направлениям в области управления персоналом;
- мониторинг, анализ и оценка выполнения целей организации в области управления персоналом;
- анализ политики организации в области управления персоналом на ее адекватность целям бизнеса.

В рамках менеджмента качества организация должна осуществлять мониторинг информации о восприятии потребителем выполнения организацией его требований, поэтому оценка удовлетворенности персонала должна являться неотъемлемой частью измерения функционирования системы менеджмента качества организации. Основные показатели, по которым проводится исследование: удовлетворенность должностными обязанностями, условиями труда, стилем руководства, системой мотивации, возможностями профессионального и личностного роста, корпоративной культурой, психологическим климатом в коллективе и т. д.

По результатам анализа и оценки процесса управления персоналом осуществляется разработка корректирующих и предупреждающих мероприятий, направленных на улучшение и совершенствование стратегии и политики организации в области управления персоналом, соответствующих целей, планов по различным направлениям работы, а также структуры затрат организации в области управления персоналом.

В заключение необходимо отметить, что управление персоналом – целенаправленная деятельность руководства организации, руководителей и специалистов подразделений системы управления персоналом. Управление персоналом выступает в форме непрерывного процесса, направленного на целевое изменение мотивации и компетенции работников для получения от них максимальной отдачи, а, следовательно, и достижение высоких конечных результатов деятельности организации. Основной целью работы с персоналом в современных условиях является формирование личности, обладающей высокой ответственностью, коллективистской психологией, высокой квалификацией. Успешное управление организацией напрямую зависит от ее человеческого ресурса.

Исследование системы мотивации в подразделении крупной промышленной компании и выявление путей ее совершенствования

*Л.А. Захарова (Россия, Екатеринбург)
e-mail: zaharova67@mail.ru*

*Е.В. Деньгина (Россия, Нижний Тагил)
e-mail: denginn@mail.ru*

В экономике Российской Федерации отношения между работником и работодателем строятся на новой основе, исходя из жесткой экономии финансовых и материальных средств. На первый взгляд сложившаяся ситуация позволяет хотя бы временно, но «закрыть глаза» на потребности работников, полностью сконцентрировавшись на решении более насущных проблем. Вот только последствия таких «управленческих решений» бывают весьма плачевны. Осуществляемые в стране реформы не могут быть эффективно реализованы без создания работодателем действенных стимулов к труду, что в свою очередь, в сочетании с высокой организованностью и дисциплиной позволит сформировать у персонала устойчивые мотивы к эффективной профессиональной деятельности¹⁷⁴. Готовность и желание персонала выполнять свою работу являются одними из важнейших факторов обеспечения эффективности работы предприятия. Решающим причинным фактором результативности деятельности людей является их мотивация к труду. Сегодня, в условиях становления нового информационного общества, подход к построению системы мотивации персонала в традиционном ключе уже не может привести к желаемому результату, поскольку существенные изменения произошли как в обществе, так и в сознании самого человека.

Такому предприятию требуется творческий, инициативный персонал, способный выполнять сложные задачи качественно и в сжатые сроки. Это предполагает развитие способностей потенциала сотрудников к позитивно-критическому восприятию новой информации, к постоянному приращению общих и профессиональных знаний, к выдвиганию новых конкурентоспособных идей, к нахождению решений нестандартных задач, новых методов решения традиционных проблем, к использованию знаний для практической реализации новшеств. Эти изменения, происходящее сегодня на предприятиях, приводят к использованию новых форм и совершенствованию методов повышения трудовой мотивации персонала. Именно эти методы являются сегодня приоритетным резервом повышения эффективности производства, что делает их наиболее актуальными для изучения.

Актуальность проблемы совершенствования мотивации персонала обусловлена потребностью предприятий в развитии, в увеличении рентабельности, для чего необходимо повышение производительности и качества труда, особенно, в условиях экономической нестабильности. Инновационное развитие экономики требует постоянного развития человеческих ресурсов и повышения эффективности их воспроизводства, включая формирование, распределение, обмен и использование.

Рассматривая область взаимоотношений руководителей предприятий и наемных работников, – такие, как труд, его оплата и мотивация к труду, – можно отметить, что они приводят к противоречиям. Это происходит, в том числе, потому, что первые не придают должного значения мотивации в данной сфере отношений с персоналом: «пла-

174 Магура М. Секреты мотивации/ М.Магура.; Управление персоналом. – 2007. -№13-14 с. 137

тим, и хорошо», а вторые – не согласны с данным положением вещей.

Сотрудник может активно трудиться, находить пути совершенствования своей работы, а может – остаться безучастным к процессу производства, так как не учли его индивидуальные потребности и возможности, следовательно, и оплату по труду. Чтобы трудовой процесс и отдача от него не был пущен «на самотёк», для совершения трудового процесса, сотрудникам предприятия нужно решить проблему убедительной и аргументированной мотивации их труда.

Выбор метода управления мотивацией основывается на некоторых выводах:

1. Мотивация всегда представляет собой комплекс мотивов. Важно определить несколько мотивирующих факторов и учитывать, что мотивы связаны между собой. Воздействие на один мотив без учета другого неэффективно.

2. Мотивация всегда индивидуальна. Как нет двух людей с идентичными отпечатками пальцев, так нет и двух людей с одинаковым набором мотивов и их иерархической структурой. Однако для оптимизации управленческих процессов приходится внедрять усредненные принципы и разрабатывать среднестатистическую личностную структуру, состоящую из комплекса мотивов или потребностей.

3. Мотивы, интересы, ценности подвержены изменениям. Изменения могут происходить как по мере развития личности, так и под влиянием внешних условий. На этом основаны механизмы коррекции мотивации.

4. Мотивацию принято делить на материальную и нематериальную. Интересно, что материальная мотивация, или попросту деньги, – не самый эффективный способ. Управление такими мотивами, как карьерный рост, статус, интерес к работе, ясность цели, может влиять на энтузиазм не меньше, чем зарплата и бонусы¹⁷⁵. Как известно, лучший показатель ведущих мотивов сотрудников – их поведение. Наблюдательные управленцы знают, что манеры поведения и поступки людей сигнализируют об их ведущем мотиве. При этом важно фиксировать именно модель поведения человека, а не отдельные его черты. Модель поведения – это наиболее часто повторяющийся и, следовательно, характерный для человека набор реакций. Именно по этому набору можно выявить мотивационный тип подчиненного и решить, чем стимулировать (вознаграждать) его желание работать и добиваться процветания компании.

В течение нескольких лет мы исследовали систему мотивации персонала, в частности, инженерных работников конструкторского бюро, крупного промышленного предприятия Свердловской области. Инициацией данного исследования послужила неблагоприятная обстановка в подразделении: среднесписочная численность персонала на участке уменьшилась на 15 человек в 2011 году по отношению к 2009 году. Коэффициент прибытия составил 50%, коэффициент выбытия 66,7%. Для анализа сложившейся неблагоприятной обстановки среди сотрудников подразделения было проведено тестирование, с целью определения уровня неудовлетворенности и удовлетворенности трудом по балльной системе. Тест содержал утверждения, каждое из которых соответствовало представлениям о степени удовлетворенности потребностей, запросов сотрудников¹⁷⁶. Проанализировав результаты, полученные после проведения теста, можно сделать вывод о том, что факторы неудовлетворенности персонала финансовыми мотивами и сотруд-

ничество в коллективе превышают мотивационные, следовательно, организовать сотрудников на высокопроизводительный труд сложно. Стагнация существующих дел в службах подготовки заставляет персонал или уходить в другие подразделения, или работать не эффективно.

На втором этапе анализа системы мотивации во вспомогательных службах на основе данных предыдущего тестирования были составлены «карты мотиваторов»¹⁷⁷.

Разработка «карты мотиваторов» – достаточно отработанная и информативная процедура, нужно предложить персоналу перечислить и описать три-пять наиболее значимых для них факторов на опросных листах.

С целью определения ведущих мотивов деятельности персонала руководители служб в течение недели подготовили опросные листы, предложив сотрудникам принять участие в анализе системы мотивации на данных участках, описать наиболее значимые в их работе факторы и объяснить свой выбор.

Опросный лист содержал всего три задания¹⁷⁸:

1. Назовите, пожалуйста, три фактора, наиболее значимых для вас в работе, и опишите, почему они важны.

2. Проранжируйте факторы, влияющие на мотивацию персонала.

3. Оцените по 10-балльной шкале текущую ситуацию на участке.

Было опрошено 52 сотрудника, среди них: руководители среднего звена – начальники служб, специалисты и рабочие. Проанализировав результаты, значимые факторы определились по местам следующим образом:

1. Справедливый порядок распределения оплаты труда (8,6 балла).

2. Достойный уровень оплаты труда (7,4 балла).

3. Интересная работа и условия труда (по 7 баллов).

4. Продвижение по карьерной лестнице (4,8 балла).

5. Признание руководством и помощь в решении производственных проблем (по 4,7 балла).

6. Безопасность работы (4,5 балла).

7. Причастность к общему делу (4,2 балла).

8. Лояльность руководства (3,8 балла).

На основании проведенного анализа, заполненных опросных листов, руководители служб ставили высокие оценки факторам нематериальной мотивации, а служащие, наоборот, отдавали предпочтение таким, как зарплата. Это показательно в плане соотношения результатов с иерархией потребностей А. Маслоу: руководители уже достигли определенного материального благосостояния, прошли этап удовлетворения социальных нужд, поэтому для них приоритетен вопрос самоутверждения и самореализации (в их листах занимает фактор «интересная работа»). Подчиненные же стремятся к социальному признанию и материальному благосостоянию.

Проведенный опрос позволил руководителям определить ведущие мотивы сотрудников не только по подразделениям в целом, но и оценить приоритетность тех или иных факторов для каждого сотрудника индивидуально.

По данным опросных листов основными противоречиями в службах подготовки являются: справедливый

¹⁷⁷ Магура М. Секреты мотивации/ М.Магура; Управление персоналом. – 2007. -№13-14 с. 137

¹⁷⁸ Магура М. Секреты мотивации/ М.Магура; Управление персоналом. – 2007. -№13-14 с. 140

¹⁷⁵ Крылов А.А. Психология: учебник/ А.А. Крылов. – М.: ПБОЮД, 2000. – 6 с.

¹⁷⁶ Уткин Э.А. История менеджмента./ Э.А. Уткин – М: Тандем, 2004. – 92

порядок распределения и достойный уровень оплаты труда.

Из проведенного анализа можно сделать вывод, что сотрудники не удовлетворены существующим положением дел по оплате труда и слабо заинтересованы в повышении результативности функционирования цеха, поэтому и не стараются задержаться на данном участке.

Данная экономическая ситуация сложилась в результате неэффективной организации системы мотивации в службах подготовки производства и неправильной, с точки зрения экономики, оплаты труда. Существующая оплата на вспомогательных участках не отражает дифференцированный вклад каждого сотрудника. Качественный ремонт оборудования, сжатые гарантированные сроки выполнения работ, их сложность никак не отражаются на индивидуальной оплате каждого сотрудника. Система премирования превратилась «в добавку» к заработной плате, к которой персонал со временем привык.

Необходимо уделить внимание, и изменить слабые стороны существующей системы мотивации труда, как:

- премия составляет 40% от основного заработка и не зависит от качества, сложности и сроков выполнения работ, вследствие чего происходит уравнивание заработных плат всего персонала;
- нет достаточной информации, где сотрудники бы могли визуально посмотреть, о состоянии происходящих дел в коллективе и в подразделении;
- нет справедливого распределения оплаты труда;
- отмечается низкий социально-психологический климат в службах подготовки производства;
- высокая текучесть кадров;
- наблюдается снижение производительности труда.

Недостатки системы мотивации персонала наиболее явно проявляются в периоды максимального спроса во вспомогательных службах. В данные периоды, службы не могут обеспечить в установленные сроки проведение ремонтов и, следовательно, высокое качество проводимых работ. Прежде всего, это связано с не укомплектованностью количественным составом обслуживающего персонала и не достаточной мотивированностью его к труду.

Дополнительное стимулирование персонала для повышения заинтересованности и результативности функционирования подразделения возможно лишь при эффективной корректировке системы мотивации персонала.

Исходя из проведенного анализа, можно сделать вывод о том, что система мотивации труда персонала на участке не удовлетворяет сотрудников, вследствие чего цех несёт материальные потери от простоя оборудования.

Проблема используемого материального метода мотивации, применяемого на участке, заключается в том, что оплата каждого сотрудника остаётся постоянной и не зависит от его вклада, выполнения норм, проведении качественного обслуживания оборудования, его сложности с соблюдением технологического процесса. Что, в свою очередь, снижает заинтересованность сотрудников в качественном и своевременном выполнении сменного задания.

Управление персоналом предприятия осуществляется с помощью сочетания административных, экономических и социально-психологических методов управления. Основа системы мотивации персонала закладывается использованием организационно-технических методов, которые оптимизируют построение системы управления эффективностью труда. Прежде всего, это касается производственных участков, где активно ведется модернизация оборудования, разрабатываются новые технологии изготовления продукции. Однако, используемые в подразделениях методы управления персоналом осуществляются не в полной мере,

создавая «прохладный» психологический климат в коллективе.

Решение выявленных проблем может быть решено с помощью мероприятий по совершенствованию существующей системы мотивации труда инженерного персонала подразделения.

Целью предполагаемых мероприятий по совершенствованию мотивации труда персонала на участке службы подготовки производства является создание объективного распределения финансов между работниками, улучшение трудовой дисциплины, повышение производительности труда, информирование работников о мероприятиях проводимых подразделением, создание благоприятной социально-психологической обстановки.

Для увеличения заинтересованности персонала в результативности функционирования службы в ритмичной работе подразделения необходимо развивать следующие компоненты мотивации:

1. Развитие организационной культуры служб подготовки (система общих для всего персонала ценностных ориентации и норм). Основные инструменты: открытые принципы руководства подразделением, демократический стиль управления.

При использовании данного компонента будут достигнуты: понимание и признание целей служб, ориентация на перспективу, согласование взаимных интересов между работниками.

2. Система участия (участие работников в распределении общего хозяйственного результата, капитале участка и развитие сотрудничества). Инструменты: справедливое распределение результатов труда, развитие отношений партнерства и взаимопомощи.

Достигаются цели установкой на сотрудничество в поведении, ориентации на соотнесение затрат и результатов, готовность к нововведениям.

3. Привлечение персонала к принятию решений (согласование с работниками определенных решений, принимаемых на рабочем месте, в рабочей группе). Инструменты: делегирование ответственности, добровольное участие в принятии решений.

Достижимые цели: участие в принятии решений на рабочем месте, вовлечение в дела подразделения, участков.

4. Информирование работников (доведение до работников необходимых сведений о делах подразделения). Инструменты: информационное табло, собрание коллектива, отчеты о работе служб.

Достижимые цели: информированность о делах цеха и участка, понимание и деятельность с позиции интересов участка.

Управление персоналом, предусматривает использование системы оплаты труда по результату. Однако, для более эффективного функционирования участка, под результатом необходимо понимать конечный результат деятельности цеха - прибыль, позволяющей учитывать оплату труда с учетом вклада каждого работника на основе разработанной системы мотивации.

Выделим основные направления совершенствования системы мотивации труда персонала в подразделении.

Таблица 1 – Направления совершенствования системы стимулирования

Проблема	Направления совершенствования
1) неэффективная система стимулирования: персонал, недоволен заработной платой	1) изменение системы стимулирования с целью повышения заработной платы

2) отсутствие у персонала желания совершенствовать профессиональный уровень	2) использование более эффективных стимулов для повышения мотивации к обучению
3) отсутствие взаимосвязи между затратами труда и заработной платой	3) установить взаимосвязь между затратами труда и заработной платой персонала
4) отток квалифицированных кадров	4) разработать мероприятия, направленные на закрепление квалифицированного персонала

Для повышения заработной платы персонала, организовать работы вспомогательных служб на основе коллективного (бригадного) подряда. Предприятие имеет достаточный опыт бригадного подряда. Формированию и расстановке бригад должна предшествовать организационно-экономическая подготовка, определяющая место бригады в производственном процессе цеха. Вопросы, требующие решения:

- рациональная группировка работ;
- учет общих требований формирования бригад;
- выбор вида бригады;
- определение численного и квалификационного состава бригады;
- формирование управление бригадой.

Основными принципами организации бригады являются:

- 1) определение оптимального состава бригады;
- 2) установление за бригадой определенного объема работ по подготовке производства;
- 3) закрепление за бригадой производственной площади и оборудования;
- 4) определение границы рабочей зоны бригады;
- 5) бригада должна получать производственные задания;
- 6) материальное стимулирование должно осуществляться в соответствии с конечными результатами с определением индивидуального вклада отдельных рабочих на основе коэффициента трудового участия;
- 7) предоставление определенных прав бригаде как самоуправляемой первичной ячейке трудового коллектива.

На следующем этапе происходит организация управления бригадой и обеспечение бригадного труда. Организация управления бригадой:

- 1) администрация и бригада должны сформулировать требования, предъявляемые к бригадиру;
- 2) определяется порядок назначения бригадира, его права и обязанности, ответственность бригадира перед администрацией и бригадой;
- 3) оговаривается роль совета бригады.

Очень важно установление механизма взаимодействия бригадира с членами бригады, с советом бригады, мастером и администрацией цеха (предприятия). Обеспечение бригадного труда службами, отделами и вспомогательными подразделениями предприятия включает в себя:

- 1) выдачу заданий каждой бригаде (в бригадо-комплектах);
- 2) передачу необходимой технологической документации (технологические карты, технологические условия и др.);
- 3) комплектование и обеспечение бригадокомплектов материалами, запасными частями, инструментом, технологической оснасткой и другими видами материальных ресурсов;

- 4) условия премирования за достижение конечных результатов бригады.

Образование фонда заработной платы подрядного коллектива производится в соответствии с утвержденной методикой образования ФЗП, действующей на предприятии, и положением о коллективном подряде. При соблюдении опережающих темпов роста производительности труда, над темпами роста заработной платы, подрячному коллективу гарантируется выплата общей суммы фонда заработной платы по установленному нормативу. Выплаты производятся за выполнение планового объема работ в заданной номенклатуре, в установленные сроки и надлежащем качестве выпускаемой продукции (работ, услуг), независимо от отработанного времени и фактической численности подрядного коллектива.

Если подрядный коллектив работает в сверхурочное время и выходные дни с целью выполнения принятых обязательств по договору подряда, то дополнительная оплата за работу в сверхурочное время и выходные дни не производится.

Образование гарантированной части фонда заработной платы цехов, работающих на коллективном подряде, в конце отчетного месяца производится исходя из установленного норматива и оперативных данных по объемам выполненных работ. В случае расхождения оперативных данных с фактическими объемами выполненных работ, образованный ФЗП по оперативным данным месяца, следующего за отчетным, корректируется на соответствующую величину.

Величина поощрительного фонда заработной платы определяется исходя из установленного в положении о коллективном подряде размера премии, от образованного по нормативу фонда заработной платы.

Размер доплат и надбавок не может превышать размеров, установленных действующим законодательством или коллективным договором. При этом сумма индивидуальных выплат, превышающая в отчетном периоде базовую величину (период, принятый для перехода на новые часовые ставки и оклады), компенсируется за счет фонда заработной платы службы, образованного по нормативу.

В целях объективной оценки вклада в конечные результаты работы, распределение образованного ФЗП подрядного коллектива между участками, службы, производится с учетом коэффициента трудового вклада (КТВ), между конкретными работниками, с применением коэффициента трудового участия (КТУ). Коэффициент трудового вклада (КТВ) и коэффициент трудового участия (КТУ) представляют собой обобщенную оценку трудового вклада коллектива и отдельных работников в общие результаты работы структурного подразделения и предприятия в целом. Коэффициенты трудового вклада (КТВ), трудового участия (КТУ) учитываются при распределении фонда/заработной платы по результатам работы за месяц и используются при распределении коллективного заработка между коллективами бригад, участков, служб и аппарата управления и отдельными работниками. Распределению по КТУ подлежат следующие виды оплат, входящие в коллективный фонд заработной платы участка, бригады, службы:

- сдельный приработок;
- все виды премии, выплачиваемые из фонда заработной платы;
- другие виды коллективной оплаты труда.

Не подлежат распределению с применением КТВ, КТУ следующие надбавки и выплаты:

- 1) доплаты за работу в ночное время, оплата сверхурочных работ и работ в выходные и праздничные дни;
- 2) доплаты до среднего заработка в случаях, установленных действующим законодательством;

- 3) доплаты бригадирам за руководство бригадами;
- 4) надбавки квалифицированным рабочим, занятым на особо ответственных работах;
- 5) оплата всех отпусков и другие индивидуальные выплаты.

Трудовой вклад участка, службы (конкретного сотрудника) оценивается при помощи базового и текущего коэффициентов трудового вклада (участия).

Базовый коэффициент для конкретных сотрудников устанавливается с учетом реального уровня квалификации, сложности выполняемых работ, условий труда, индивидуальной производительности труда и качества работы. Базовый коэффициент может быть установлен выше или ниже 1,0. Базовый коэффициент конкретных сотрудников фиксируется в положении о системе КТУ, которое является приложением к положению о коллективном подряде структурного подразделения.

Значение текущего КТВ (КТУ) определяет руководитель подразделения (начальник цеха, участка, мастер, бригадир и т.д.) с последующим ознакомлением коллектива и конкретных сотрудников. Определение результативности труда конкретных сотрудников может производиться на основе экспертной оценки. Экспертные оценки трудового вклада (участия) производятся ежемесячно группами экспертов, сформированными на уровне структурного подразделения. Каждый эксперт по пятибалльной системе выставляет оценку, отражающую с его точки зрения результаты работы участков (бригад), служб подразделения:

- при выполнении производственных заданий, норм, должностных обязанностей и функций ставится оценка 4;
 - при минимальном невыполнении заданий поставленных задач и наличии некоторых нарушений ставится оценка 3;
 - при невыполнении заданий и серьезных упущениях в работе ставится, оценка 2;
- высшая оценка (5) может быть поставлена в случаях перевыполнения заданий, норм.

Помимо системы материального стимулирования можно широко использовать немонетарные способы стимулирования персонала. Это могут быть:

- ранний старт отпуска, чем положено по графику (за счет неиспользованных выходных дней и отгулов);
- организация специальных комнат для дополнительного отдыха в течении смены (за счет накопления неиспользованного нормативного времени отдыха) в соответствии с таблицей 9.

Немонетарные способы стимулирования персонала служб подготовки производства используются, но стали привычными, формализованы – привязываются к датам, поэтому не выглядят как оценка личных достижений работника.

Для закрепления квалифицированного персонала необходимо изменение процедуры адаптации молодых рабочих, приходящих в службы подготовки производства после получения профессионального образования.

Особенность рабочих специальностей служб состоит в том, что от ее работников требуются многогранные знания по различным производственным вопросам для решения комплексных проблем подготовки производства. Для этого предлагается разработать программу адаптации молодых рабочих:

- введение в предприятие;
- введение в подразделение;
- введение в должность;

- работа в должности.

Программа адаптации молодых рабочих поэтапно определяет технологические процессы, субъектов, зоны ответственности службы управления персоналом, линейных руководителей и наставника.

Главная задача - максимально способствовать совместимости ожиданий сотрудника и предприятия, сохраняя при этом единую корпоративную культуру и технологические стандарты работы.

"Введение в предприятие", "Введение в подразделение", "Введение в должность" и "Работа в должности".

1-й этап. Введение в предприятие. Начинается с ориентационного собеседования. Основные вопросы при обсуждении: введение в корпоративную культуру, разъяснение миссии и этических норм поведения.

2-й этап. Введение в подразделение. Начальник службы лично рассказывает сотруднику: о подразделении, об условиях профессиональной деятельности, о системе стимулирования и обучения, объясняет порядок взаимодействия с руководителем, с другими структурными подразделениями, останавливается на требованиях к данной должности.

Вместе – руководитель и сотрудник - анализируют должностную инструкцию, ключевые компетенции должности, выясняют, какими навыками уже владеет сотрудник, а какие ему еще предстоит освоить.

В дальнейшем, при необходимости, рабочий всегда может обратиться за недостающей информацией, советом, помощью к руководителю службы.

Первый месяц – работа с наставником. Наставник – квалифицированный сотрудник, перед которым поставлена цель: передать опыт работы молодому сотруднику. Второй месяц – самостоятельная работа.

3-й этап. Введение в должность.

Подведение итогов первых двух этапов происходит на аттестации.

Форма - свободное неформальное обсуждение испытательного срока новым работником, его наставником и представителем службы персонала.

Задачи:

- 1) сотрудник должен понять, что не устраивает в его работе;
- 2) выдвинуть предложения для исправления ситуации;
- 3) найти пути выстраивания взаимоотношений с трудовым коллективом;
- 4) выяснить: что выполнял сотрудник, и что вызвало затруднения;
- 5) заслушать наблюдения наставника: положительные оценки, какие функции работника требуют дополнительных усилий, как работник продвинулся в освоении ключевых компетенций, как влился в коллектив;
- 6) для повышения контроля за качеством проводимых ремонтных работ, отслеживание статистики неисправностей оборудования, необходимо изменение структуры учета о выполненных ремонтных работах в службе подготовки производства.

Данные рекомендации были озвучены руководителю подразделения и были приняты к сведению.

Особенности аудита персонала в современной организации

Т.Н. Плешивцева (Россия, Североуральск)

e-mail: tan_pl@bk.ru

Для того чтобы организация процветала, деятельность была успешной любой коммерческой фирмы либо государственного учреждения, необходимо не только иметь хорошую материальную и финансовую базу, но и проводить анализ трудовых показателей, который поз-

воляет более точно оценить технико-экономический потенциал персонала. Также можно определить резервы более эффективного использования персонала предприятия, улучшения в организации условий труда и его оплаты, найти пути решения социально-трудовых отношений в коллективе. От того какие специалисты работают на предприятии зависит эффективность этого предприятия.

Работа с персоналом на предприятиях пока не является системной и руководители не связывают её с эффективностью организации. Сегодня остро стоит необходимость в формировании гибкой системы совершенствования практики управления персоналом на основе и с использованием совокупности богатого опыта, накопленного багажа знаний и передовых разработок науки об управлении персоналом. Поэтому руководство, к сожалению пока не всех организаций начинает понимать, что без грамотных специалистов и мотивированных сотрудников очень трудно добиться успеха в бизнесе. В результате этого перед руководством возникают актуальные вопросы о соответствии персонала своим занимаемым позициям. А лучшим и незаменимым инструментом управления кадровым ресурсом является - аудит персонала.

Но к нашему сожалению, не всегда руководители могут объективно оценить ситуацию, чтобы понять, какие именно изменения стоит произвести, и нужны ли они вообще. Без помощи специалистов по проведению аудита персонала в таком случае трудно обойтись. Очень часто руководители отдают дань моде - проводя аудиты для «галочки». Боясь огласки информации. Но аудит проводится не для того, чтобы всех «разогнать», а чтобы понять на каком уровне возникли проблемы. Что необходимо сделать, чтобы исправить сложившуюся ситуацию. У одного специалиста и опыт работы большой, и желание есть работать, но не хватает знаний, поэтому его необходимо отправить на курсы, для повышения квалификации. А другой специалист и образование имеет и соответствует всем требованиям, но что-то мешает ему сосредоточиться на должностных обязанностях и как следствие низкая производительность. Кому-то просто доброе слово сказать, тем самым повысить самооценку и, следовательно, повышение производительности труда. Все эти проблемы можно выявить при проведении аудита. Поэтому суть аудита персонала сводится к диагностике причин, возникновения в организации проблем, оценке их важности и возможностей разрешения, и что самое главное в формулировке рекомендаций для руководства. Аудит персонала проводится с использованием методов диагностического исследования системы управления персоналом.

Мы считаем, для того, чтобы оценить эффективность системы управления персоналом необходимо на предприятиях организовывать аудит персонала. В ходе аудита проводится оценка профессиональных способностей сотрудников, условия труда, системы управления организации.

Аудит персонала – это периодически проводимая экспертиза состояния дел в части управления персоналом, включающая систему мероприятий по сбору информации, её анализу и оценке на этой основе эффективности деятельности организации использования трудового потенциала и регулированию социально-трудовых отношений¹⁷⁹.

При проведении аудита персонала необходимо использовать общепризнанные принципы любой аудиторской проверки такие как: независимость, профессионализм, достоверность, объективность, честность. К сожалению,

при внутреннем аудите не все эти принципы могут быть соблюдены. К тому же аудит персонала – процедура ресурсозатратная, поэтому неудивительно, что инициатива проведения должна исходить от первых лиц компании. Ведь именно контроллинг позволяет управленцам предприятия понять, в каком направлении движется их компания и какой вклад вносит каждый член команды. Поэтому если руководитель действительно желает выявить причины проблем и что-то изменить в своей организации или усовершенствовать необходимо, воспользоваться внешним аудитом.

Существует ряд мнений специалистов по труду на роль и место аудита персонала в хозяйственной практике, которые можно сгруппировать по трём основным направлениям:

- аудит кадрового потенциала
- аудит процессов управления
- аудит условий труда.

Основными источниками информации, используемой для проведения аудита персонала, являются законы и инструкции в области управления персоналом и трудовыми отношениями, трудовые показатели организации, результаты анкетирования и интервьюирования работников.

Специалисты в управлении персоналом, в том числе и Афина Паллада предлагают в зависимости от сложности и многогранности объекта и целей аудита персонала использовать различные методологические инструменты проведения проверки и анализа, который можно разделить на три основные группы методов:

1) организационно-аналитические, предполагающие проверку документации и отчетности, анализ трудовых показателей, свидетельствующих о результативности деятельности организации и ее персонала. При этом из общего числа трудовых показателей следует выделить только те, которые в наибольшей степени влияют на эффективность (прибыльность) организации, среди них показатели использования рабочей силы, рабочего времени, качества труда, производительности труда, оплаты труда и др. Источниками данной информации служат документация и отчетность организации, в том числе баланс трудовых ресурсов организации, описание работ и спецификации, должностные инструкции, данные об издержках на наем, увольнение, обучение и переподготовку кадров, анкеты и тесты кандидатов на вакантные должности (рабочие места), уровень профессиональной заболеваемости, производственного травматизма, текучести и т.д.;

2) социально-психологические методы, заключающиеся в проведении самостоятельных социологических опросов, анкетирования, индивидуальных и коллективных бесед, интервьюирования работников различных уровней и категорий. Данная группа методов наиболее результативна для оценки удовлетворенности трудом, отношения к работе, взаимоотношений в коллективе, мотивации к труду, эффективности деятельности руководства и системы вознаграждений и компенсаций и т.д.;

3) экономические методы, позволяющие путем сравнения экономических и социальных показателей деятельности организации с законодательно установленными нормами и нормативами или со средними или лучшими в отрасли (группе аналогичных организаций) показателями оценить: конкурентоспособность организации на рынке труда; эффективность функционирования служб управления персоналом; эффективность самого аудита персонала¹⁸⁰. В результате проведения аудита пер-

¹⁷⁹Одегов Ю.Г., Никонова Т.В. Аудит и контроллинг персонала: Учебник. - М.: Издательство «Альфа-Пресс». 2006. - 560 с.

¹⁸⁰ Колбасов И. Журнал «Управление персоналом» N10 2008 год
Диагностический метод аудита в сфере управления человеческими ресурсами как средство повышения эффективности организации.

сонала нарабатывается большой объем достоверной информации, которая позволяет сформировать представление о состоянии системы управления персоналом в организации. На основе этих данных руководству представляют аудиторское заключение, которое оформляется в определенной форме, где аудитор описывает результаты о проделанной работе и выводах, к которым он пришел по ее окончании. Аудит является мощным инструментом, позволяющим руководству понять, насколько система управления персоналом соответствует целям и задачам организации, как выработать конкретные мероприятия по ее совершенствованию. При грамотном внедрении этих мероприятий предприятие должна снизиться текучесть кадров, повышение производительности труда, разобравшись в каких направлениях необходимо обучение персонала. Аудит может способствовать кадровым перестановкам, улучшающим качественный состав работающих, продвижению наиболее перспективных сотрудников и развитию их творческой активности, а также позволит повысить роль служб по управлению персоналом, сблизить их деятельность с целями организации, заострить их внимание на наиболее важных вопросах.

Та компания, которая не пожалеет времени и ресурсы на проведение аудита, может сэкономить значительные средства на поиск новых кадров. А на основании рекомендаций аудиторов, служба персонала получает возможность разработать оптимальные методы подбора сотрудников различных уровней, сформировать эффективную управленческую команду, позволяет повысить прибыльность организации за счет выявления внутриорганизационных резервов повышения эффективности и производительности персонала организации.

Литература

1. Залобовский Игорь. Перспективные сотрудники - это те, кто может развиваться и завтра принесет вам новую ценность / Управление персоналом// N3 2013 год.
2. Колбасов И. Диагностический метод аудита в сфере управления человеческими ресурсами как средство повышения эффективности организации / Колбасов И. // Управление персоналом 2008 N10.
3. Неразумно экономить на аудите / Павлова М. // Справочник по управлению персоналом.
4. Одегов Ю.Г., Никонова Т.В. Аудит и контроллинг персонала: Учебник. - М.: Издательство «Альфа-Пресс». 2006. - 560 с.
5. Паллада Афина //Управление персоналом. [Электронный ресурс]: статья URL. <http://www.afina66.ru/coach-article/136>. (дата обращения 12.02.2013).

Соотношение понятий «организационная культура» и «корпоративная культура»

У.А. Белоногова (Россия, Нижний Тагил)

В последнее время, в условиях высоко конкурентной и динамичной деловой среды, все чаще стали говорить о важности и необходимости формирования философии организации и развития организационной культуры. Рост образованности, квалификации, информированности работников и общественности в целом требует от менеджмента использования более сложных и тонких методов управления. Чтобы управлять событиями, уже недостаточно управлять поведением людей. Сегодня необходимо управлять тем, что люди думают и чувствуют, формировать общественное мнение и настроение.¹⁸¹

В работе мы постараемся раскрыть соотношение понятий «организационная культура» и «корпоративная культура».

Некоторые авторы не делают различия между понятиями «корпоративная культура» и «организационная культура». Можно привести целый ряд определений, в которых понятия «организационная культура» и «корпоративная культура» используются как синонимы. Рассмотрим несколько из них.

Организационная (корпоративная) культура - это: «наблюдаемые повторяющиеся модели поведения во взаимоотношениях людей, например используемый язык, формы проявления уважения, принятые манеры»;¹⁸² «ключевые или доминирующие ценности, поддерживаемые организацией»;¹⁸³ «нормы, возникшие в рабочей группе»;¹⁸⁴ «философия, определяющая политику организации в отношении служащих и заказчиков»;¹⁸⁵

Таким образом, исходя из выше перечисленного, корпоративную (организационную) культуру можно определить как набор базовых ценностей, убеждений, негласных соглашений и норм, разделяемых всеми членами организации. Это своего рода система общих ценностей и предположений о том, что и как делается в организации, которая познается по мере того как приходится сталкиваться с внешними и внутренними проблемами. Она помогает органу власти выжить и успешно развиваться. Корпоративную культуру определяет формула: общие ценности – взаимовыгодные отношения и сотрудничество – добросовестное организационное поведение.

Корпоративные ценности и нормы, с точки зрения консультантов по управлению и организационной культуре, могут включать в себя, например, следующее:

- предназначение организации и ее "лицо" (высокий уровень технологии; высшее качество; преданность духу профессии, новаторство);
- старшинство и власть (полномочия, присущие должности или лицу);
- значение различных руководящих должностей и функций (важность руководящих постов, роли и полномочия отделов и служба);
- обращение с людьми (забота о людях и их нуждах; беспристрастное отношение и фаворитизм; привилегии; уважение к индивидуальным правам; обучение и возможности повышения квалификации; карьера; справедливость при оплате; мотивация людей);
- критерии выбора на руководящие и контролируемые должности (старшинство или эффективность работы; приоритеты при внутреннем выборе; влияние неформальных отношений и групп);
- организация работы и дисциплина (добровольная или принудительная дисциплина; гибкость в изменении ролей; использование новых форм организации работы);
- стиль руководства и управления (стили авторитарный, консультативный или сотрудничества; использо-

¹⁸²nwapa.spb.ru/sajt_ibo/motivaciya/smolyakova.html

(Г.В.Смолякова)

³http://polbu.ru/milner_organization/ch05_all.html (Б.З.Мильнер)

⁴ Подопригора М.Г. Организационное поведение. Учебно-методическое пособие по курсу для студентов старших курсов и магистрантов. Таганрог: Изд-во ТТИ ЮФУ, 2008. – 261 с.
⁵<http://www.good-article.ru/articles/1001012.html> (Г. В. Смолякова)

¹⁸¹ (http://ugmediya.ru/predmet_izucheniya_distiplinyi_organizatsionnaya-otvety_na_vse_krome_21-27_org_kultura/3/)

вание целевых групп; личный пример; гибкость и способность приспосабливаться);

- процессы принятия решений (кто принимает решение, с кем проводятся консультации; индивидуальное или коллективное принятие решений; необходимость согласия, возможность компромиссов);

- распространение и обмен информацией (информированность сотрудников; легкость обмена информацией);

- характер контактов (предпочтение личным или письменным контактам; жесткость или гибкость в использовании установившихся каналов служебного общения; значение, придаваемое формальным аспектам; возможность контактов с высшим руководством; применение собраний; кто приглашается и на какие собрания; нормы поведения при проведении собраний);

- характер социализации (кто с кем общается во время и после работы; существующие барьеры; особые условия общения);

- пути разрешения конфликтов (желание избежать конфликта и идти на компромисс; предпочтение применения официальных или неофициальных путей; участие высшего руководства в разрешении конфликтных ситуаций);

- оценка эффективности работы (реальная или формальная; скрытая или открытая; кем осуществляется; как используются результаты).¹⁸⁶

Благодаря сильной корпоративной культуре организация становится подобно большой семье, когда каждый сотрудник предпринимает только те действия, которые наилучшим образом служат ее благу.

Однако, целый ряд других авторов, таких, как Т. Ю. Базаров, О. С. Виханский, придерживается мнения, что эти понятия не дублируют, а скорее дополняют друг друга. Они довольно тесно переплетены во внутренней среде организации, являясь неотъемлемой ее частью. В то же время, понятие «организационная культура» тесно связано с понятием «организационная структура», и в этом аспекте его можно определить как набор принципов построения структуры организации, в том числе стиль субординационных и координационных связей, стиль управления, форма разрешения конфликтов. Организационная культура носит более формализованный характер, чем корпоративная, и зачастую вместе с организационной структурой прописана в официальных внутренних документах. Существуют различные классификации организационных культур, коррелируемые отчасти с типами организационных структур. Вот пример классификации организационных культур: органическая, предпринимательская, бюрократическая, participative.¹⁸⁷ В основу данной классификации положен ряд принципиальных моментов функционирования организации, таких как решение проблем, постановка цели организации, основа лидерства, ответственность. По мнению этих авторов, Корпоративная культура имеет иную направленность, нежели организационная культура. Хотя эти понятия и пересекаются, нельзя забывать, что корпоративная культура имеет ряд компонентов, которые не относятся к организационной культуре, например, мифы и легенды, а также – внутренний имидж организации.

Корпоративная культура подчеркивает важность выполняемых каждым сотрудником функций, поощряет их участие в жизни компании, внимание менеджеров к каждому работнику.

Итак, мы ознакомились с основными определениями организационной и корпоративной культуры.

Справедливости ради следует отметить, что их значительно больше, чем мы затронули в данной работе, и постоянно, по мере развития научной базы данного феномена, появляются новые толкования организационной (корпоративной) культуры. Для упрощения решения задач нашей работы, мы будем отталкиваться от определения М. Сухоруковой, в котором организационная (корпоративная) культура рассматриваются как ключевые или доминирующие ценности¹⁸⁸, поддерживаемые организацией; в этом случае между организационной и корпоративной культурой ставится знак равенства.

Несмотря на очевидное разнообразие определений и толкований организационной и корпоративной культуры, в них есть общие моменты. Так, в большинстве определений авторы ссылаются на образцы базовых предположений, которых придерживаются члены организации в своем поведении и действиях. Эти предположения часто связаны с видением окружающей индивида среды (группы, организации, общества, мира) и регулирующих ее переменных (природа, пространство, время, работа, отношения). Нередко бывает трудно сформулировать это видение применительно к организации.

Структуру организационной культуры составляют набор предположений, ценностей, верований и символов, следование которым помогает людям в организации справляться с их проблемами.

Познание организационной культуры начинается с первого, «поверхностного», или «символического» уровня, включающего такие видимые внешние факты, как применяемая технология и архитектура, использование пространства и времени, наблюдаемое поведение, язык, лозунги и т.п., или все то, что можно ощущать и воспринимать через известные пять чувств человека (видеть, слышать, ощущать вкус и запах, осязать). На этом уровне вещи и явления легко обнаружить, но не всегда их можно расшифровать и интерпретировать в терминах организационной культуры.

Те, кто пытаются познать организационную культуру глубже затрагивают ее второй, «подповерхностный» уровень. На этом уровне изучению подвергаются ценности и верования, разделяемые членами организации, в соответствии с тем, насколько эти ценности отражаются в символах и языке. Восприятие ценностей и верований носит сознательный характер и зависит от желания людей. Исследователи часто ограничиваются этим уровнем, так как на следующем уровне возникают почти непреодолимые сложности.

Третий, «глубинный» уровень включает базовые предположения, которые трудно осознать даже самим членам организации без специального сосредоточения на этом вопросе. Эти скрытые и принимаемые на веру предположения направляют поведение людей, помогая им воспринять атрибуты, характеризующие организационную культуру.

Из всего вышеизложенного следует, что организационная культура охватывает большую область явлений духовной и материальной жизни коллектива, а именно: доминирующие в нем моральные нормы и ценности, принятый кодекс поведения и укоренившиеся ритуалы.

При изучении опыта передовых организаций можно выделить следующие основные признаки развитой организационной культуры, которые формируют совокупность стоящих перед ними основных целей:

¹⁸⁶ <http://moy-bereg.ru/kultura-organizatsii/korporativnaya-kultura-organizatsii-3.html> (3, с.40)

¹⁸⁷ <http://ru.wikipedia.org/wiki>

¹⁸⁸ Сухорукова М. Ценности как ключевой элемент организационной культуры. // Управление персоналом - № 11. – 2000. С. 20.

- миссия организации (общая философия и политика»);
- базовые цели организации;
- кодекс поведения.¹⁸⁹

Эти три обязательных элемента организационной культуры в различных организациях могут быть представлены по-разному.

Независимо от того, какое определение взять за основу, значение организационной культуры определяется рядом обстоятельств. Она придает сотрудникам организационную идентичность, определяя представления о соответствующем органе государственной власти, является важным источником стабильности и преемственности, что создает у ее сотрудников чувство безопасности. В то же время знание организационной культуры помогает новым работникам правильно интерпретировать происходящие в организации события и понимать окружающих. Культура более чем, что - либо другое стимулирует высокую ответственность работника, выполняющего поставленные перед ним задачи. Она привлекает внимание, передает видение и отмечает заслуги творческих, эффективных сотрудников. Признавая и награждая таких людей, организационная культура идентифицирует их в качестве ролевых моделей.

Корпоративная культура, являясь неотъемлемой частью жизнедеятельности компании, существенно влияет на ее эффективность. Понимая это, руководство компаний сегодня стремится к созданию сильной корпоративной культуры, которая базируется на ином, чем прежде, понимании человека и его роли в системе общественного разделения труда.

Развитие персонала образовательных учреждений

*Е.А. Ильичева (Россия, Краснотурьинск)
e-mail: ili4lena@mail.ru*

Последние два десятилетия наши школы живут в условиях непрекращающегося реформирования. Постоянно обновляется содержание образования, методы и формы, внедряются новые технологии, меняются правовые формы и формы собственности, преобразуются схемы финансирования. Школа – это организация, а значит, подобные вещи неизбежно ведут к необходимости изменений во взаимодействиях работающих в ней людей, т.е. необходимо совершенствование технологии управления персоналом.

Технология управления персоналом – это совокупность методов управления персоналом, ориентированных на оценку и совершенствование «человеческого ресурса» организации.

Основными элементами кадровых технологий являются: кадровое планирование, набор кадров, определение заработной платы и льгот, профориентация и адаптация, обучение, оценка деятельности, подготовка резерва и управление развитием, служебное повышение, понижение, перевод или увольнение, производственные отношения, охрана здоровья, социальные вопросы. Остановимся более подробно на таком элементе как «развитие персонала».

В работе П. Юнга развитие персонала определено следующим образом: «Развитие персонала является систематическим процессом, ориентированным на формирование сотрудников, отвечающих потребностям предприятия, и, в то же время, на изучение и развитие производственного и образовательного потенциала сотрудников предприятия»¹.

В трудах других исследователей содержатся следующие определения.

Развитие персонала - комплекс мер, включающий профессиональное обучение, переподготовку и повышение квалификации кадров, а также планирование карьеры персонала в организации.

Развитие персонала - система взаимосвязанных действий, включающих выработку стратегии, прогнозирование и планирование потребности в персонале, управление карьерой и профессиональным ростом, организацию процесса адаптации, обучения, тренинга, формирование организационной культуры.

Цель развития персонала - повышение трудового потенциала работников для решения личных задач и задач в области функционирования и развития организации.

Факторы, влияющие на необходимость развития персонала:

- конкуренция на различных рынках;
- развитие информационных технологий;
- комплексное решение вопросов управления человеческими ресурсами и стратегических задач на основе единой программы деятельности организации;
- необходимость разработки стратегии и организационной культуры организации и др.

Обучение персонала - целенаправленно организованный, планомерно и систематически осуществляемый процесс овладения знаниями, умениями, навыками и способами общения под руководством опытных преподавателей, наставников, специалистов, руководителей и т.п.

Обучение персонала выполняет важную двойную функцию: наилучшего использования работника и его мотивацию².

Различаются три вида обучения: подготовка, повышение квалификации и переподготовка персонала. (Таблица 1).

Таблица 1

Характеристика видов обучения кадров

Виды обучения	Характеристика вида обучения
1. Профессиональная подготовка кадров	Приобретение знаний, умений, навыков и обучение способам общения, направленных на выполнение определенных производственных задач. Подготовка считается законченной, если получена квалификация для осуществления конкретной деятельности (обучается учащаяся молодежь)
1.1. Профессиональная начальная подготовка	Развитие знаний, умений, навыков и способов общения как фундамента для дальнейшей профессиональной подготовки (например, подготовка бакалавров)
1.2. Профессиональная специализированная подготовка	Предназначена для получения специфической профессиональной квалификации. Углубление знаний и способностей с целью овладения определенной профессией (например, специалист, магистр)
2. Профессиональное совершенствование (повышение квалификации)	Расширение знаний, умений, навыков и способов общения с целью приведения их в соответствие с современными требованиями производства, а также для стимулирования профессионального роста (обучаются занятые в произ-
2.1. Совершенствование про-	

¹⁸⁹ <http://vsempomogu.ru/economika/microeconom/799-44.html>

профессиональных знаний и способностей 2.2. Профессиональное совершенствование с целью продвижения по службе	водстве работники, имеющие практический опыт) Приведение знаний и способностей в соответствие с требованиями времени, актуализация и углубление их. Обучаются специалисты (горизонтальная мобильность) Подготовка к выполнению качественно более высоких задач. Обучаются руководители (вертикальная мобильность)
3. Профессиональная переподготовка (переквалификация)	Получение знаний, умений, навыков и овладение способами обучения (поведения) для освоения новой профессии и качественно другой профессиональной деятельности (обучаются занятые в производстве работники или безработные, имеющие практический опыт)

Формы профессиональной подготовки, переподготовки и повышения квалификации работников, перечень необходимых профессий и специальностей определяются работодателем с учетом мнения представительного органа работников. В случаях, предусмотренных федеральными законами и иными нормативными правовыми актами, работодатель обязан проводить повышение квалификации работников, если это является условием выполнения ими определенных видов деятельности.

Работникам, проходящим профессиональную подготовку, работодатель должен создавать необходимые условия для совмещения работы с обучением, предоставлять предусмотренные федеральными законами гарантии, заключать ученический договор.

Критериями высокой квалификации персонала являются два взаимосвязанных показателя: высокая производительность труда и высокое качество работы, продуктивность.

В зависимости от содержания и формы организации процесса обучения выделяют несколько видов подготовки рабочих на предприятиях: индивидуальная, бригадная, групповая и их сочетания и разновидности (курсы целевого обучения - для освоения вторых и смежных профессий, повышения квалификации работников по новой технике и технологии производства, новых методов планирования и управления производством, освоения передовых методов труда, изучения зарубежного опыта и т.д.).

Следующим элементом развития персонала является планирование карьеры.

Карьера — это процесс профессионального роста человека, роста его влияния, власти, авторитета, статуса в среде, выраженный в его продвижении по ступеням иерархии, квалификационной лестницы, вознаграждения, престижа².

Цели карьеры проявляются в причине, по которой человек хотел бы иметь конкретную работу, занимать определенную ступеньку на иерархической лестнице должностей. Цели карьеры меняются с возрастом, с ростом квалификации и т.д. При планировании карьеры различают три типа целей: личные, предметные и инструментальные.

Выделяют несколько этапов управления планированием карьеры².

1. Обучение нового сотрудника, основанное на планировании и развитии его карьеры.

2. Разработка плана развития карьеры - определяют потребности, обозначают должности, которые хотел бы занять, которые соотносятся с возможностями организации.

3. Реализация плана развития карьеры.

4. Оценка достигнутого результата и корректировка плана, как правило, один раз в год.

Планирование карьеры - это управление развитием персонала в нужном для организации направлении, характеризующееся составлением плана горизонтального и вертикального продвижения работника по системе должностей или рабочих мест, начиная с момента принятия работника в организацию и заканчивая предполагаемым увольнением с работы.

Главная задача планирования и развития карьеры заключается в обеспечении взаимодействия профессиональной и внутриорганизационной карьер.

Чтобы эффективно управлять своей деловой карьерой, необходимо составлять личные планы. Личный жизненный план карьеры состоит из трех основных разделов: оценка жизненной ситуации, постановка личных конечных целей карьеры и частные цели, и планы деятельности.

Говоря об особенностях организации развития персонала в образовательном учреждении, нужно отметить, что некоторые методы в данном процессе традиционно сильны. Это периодические курсы повышения квалификации для педагогических и руководящих работников, развитая во многих школах система наставничества, привлечение сил профессиональных методических объединений внутри учебного заведения, а также на уровне района-города-округа. Существует и практика формирования кадрового резерва на замещение руководящих должностей. Большое значение имеют конкурсы профессионального мастерства.

Недостаточно сформировано и требует развития социально-психологическое обучение сотрудников школ. Педагогам необходимо овладеть не только новыми профессиональными технологиями. Важно совершенствование личностных качеств и умений в тренинговом режиме. На первый план здесь выходят профилактика эмоционального выгорания, привитие навыков организации групповой работы и др³.

У педагога в своей работе возникает много проблем в общении с учащимися, в подаче материала и т.п., поэтому специфическим методом развития для учителей могут стать индивидуальные занятия с психологом. Однако на данный момент для этого нет соответствующего ресурса ни внутри учебных заведений, ни на уровне управлений образования (в штатном расписании сокращены ставки психолога). Не всегда понимаются необходимость таких мероприятий и директора школ.

Одним из важнейших направлений в работе по развитию персонала в школе является его оценка и аттестация. Они служат для определения соответствия сотрудника занимаемой должности, принятия решений по кадровым перемещениям, развития персонала и оплаты труда.

Способы оценки и аттестации работников разнообразны, например, источниковедческий метод, интервьюирование, анкетирование, наблюдение, тестирование, экспертные оценки, деловая игра, программный контроль и др. В школе, безусловно, такая деятельность осуществляется. Нужно сказать, что все члены педагогического коллектива обязаны проходить аттестацию раз в пять лет. От ее результатов зависит уровень заработной платы (согласно существующей системе оплаты труда).

В настоящее время изменилась процессуальная сторона процедуры аттестации (документация, заполняемая комиссией), но формы аттестации остались прежними.

ми: анализ документов о работе, самоотчет и проведение контрольного урока или занятия. Нужно отметить, что процедура аттестации сегодня в большинстве образовательных учреждений проходит формально, без должного качества.

Между тем само по себе направление по оценке и аттестации очень важно для школы. Это мощнейший инструмент управления персоналом, его развитием, который практически не используется руководителями.

Таким образом, в школах, как и во всех организациях, развитие персонала включает профессиональное обучение, переподготовку и повышение квалификации кадров, а также планирование карьеры персонала в организации. Можно говорить о том, что в образовательных учреждениях развита система обучения и повышения квалификации педагогов, но необходимо внедрение активных форм обучения, также необходима проработка вопроса по планированию карьеры педагогических работников.

Роль и значение HR менеджера в современной организации

М.Н. Ушева (Болгария, Благоевград)

e-mail: dr.usheva@abv.bg

Эффективный персонал – основа любого успешного бизнеса и главный залог успеха организации в будущем. Таким образом, чтобы компания была успешной и конкурентоспособной, она должна располагать с правильно и тщательно отобранных лояльных профессионалов. Другими словами, эффективное управление человеческими ресурсами оказывает положительное влияние на общее развитие компании – повышается производительность труда, улучшается качество жизни в компании, и т.д. Именно поэтому каждая компания нуждается в штате специалистов, которые смогут реализовать эффективные системы подбора, адаптации и развития специалистов в ней. Иными словами, HRM¹⁹⁰ является философией управления персоналом, которая основана на идее, что человеческие ресурсы являются ресурсами с решающим значением для достижения успеха в бизнесе.

В историческом плане управление человеческими ресурсами является результатом десятилетий усилия исследователей в таких областях, как менеджмент, организационное поведение, социальные науки и представляет собой слияние разных, концепций и теорий¹⁹¹.

Огромное влияние на развитие современной американской точки зрения по управлению человеческими ресурсами оказывают две модели, созданные в академической среде американских высших училищ.

В 1984 году Фомбрун и его коллеги – представители Мичиганской школы высказали мнение, что управление человеческими ресурсами и организационной структуры должно осуществляться в соответствии со стратегией организации или УЧР и управление организационной структурой должны соответствовать организационной стратегии. Это предположение является одно из первых формализованных определений концепции УЧР и получило название *Модель соответствия*. Фомбрун [5] и соавторы (*Fombrun et al*, 1984) в своей работе дают прямое определение работникам «как ключевому ресурсу в руках менеджеров». Далее авторы поясняли, что цикл человеческих ресурсов состоит из четырех типовых

процессов, или функций, выполняемых любой организацией, а именно:

1. Отбор - поиск оптимального соответствия человеческих ресурсов различным видам работ.
2. Оценка - управление эффективностью.
3. Вознаграждение: «система вознаграждения - наименее эффективно и корректно используемый управленческий инструмент из тех, что применяются для повышения эффективности компании». Вознаграждение должно производиться на основе как краткосрочных, так и долгосрочных результатов труда работников, учитывая тот факт, что «компания необходимо работать в настоящем, чтобы достичь успеха в будущем».
4. Формирование высокоэффективных сотрудников.

В том же году, Beer [1] и его коллеги (Beer et al, 1984) пришли к выводу, что управление человеческими ресурсами является долгосрочным подходом к управлению людьми и что люди являются потенциальными активами организации, а не ресурсы, которые несут издержки. А проблемы традиционного управления персоналом могут быть решены только при: „полной осведомленности менеджеров высшего звена о желаемой степени вовлеченности сотрудников в организационный процесс, о требуемых условиях для их обучения и развития и о том, какие принципы и методы УЧР могут способствовать достижению этих целей. Без основополагающей идеологии или стратегического видения - факторов, обусловленных деятельностью исключительно менеджеров высшего звена, - УЧР рискует остаться лишь набором разрозненных действий людей, каждый из которых будет руководствоваться своей собственной привычной практикой”.

Эта точка зрения стала известна как *Гарвардская модель управления персоналом*¹⁹². Ее особенностью является то, что HRM - это функция, которая является общей для всех менеджеров, а не только специалистов по персоналу.

Согласно Price и его коллеги [3, 4] современные взгляды на HRM представлены четырьмя различными способами [7]:

1. Как радикально новый подход к управлению людьми, которые в отличие от управления персоналом является активным и фокусируется на людях в организации как мощный инструмент для достижения важных результатов в бизнесе;
2. В качестве комплексного подхода к управлению, который сочетает в себе все инструменты управления, в том числе и управление человеческими ресурсами в рамках общей структуры, подчиненной достижению бизнес-целей;
3. В качестве одного из подходов к управлению людьми, который воспринимает людей как ресурсов, имеющих решающее значение для достижения бизнес-целей и, таким образом фокусирует всех систем управления (подбор, обучение, оценка, вознаграждение) к установкам и сопереживанию сотрудников;
4. В качестве одной из функций управления, что означает, что управление человеческими ресурсами является частью работы каждого менеджера.

Мы согласны с тем, что функции воздействия на человеческие ресурсы в организации должны быть присущи каждому менеджеру, но считаем, что HR менеджер имеет ряд специфических особенностей, которые попробуем рассмотреть в этом материале.

¹⁹⁰ Управление человеческими ресурсами

¹⁹¹ Alan Price, Human Resource Management in a Business Context, 2-th Ed., Thompson, 2004

¹⁹² Концепция получила свое имя от Боксал (Boxall, P. F. (1992) 'Strategic HRM: a beginning, a new theoretical direction', Human Resource Management Journal, 2 (3), pp. 61-79).

В болгарской управленческой практики HRM могут быть прослежены определенные изменения¹⁹³:

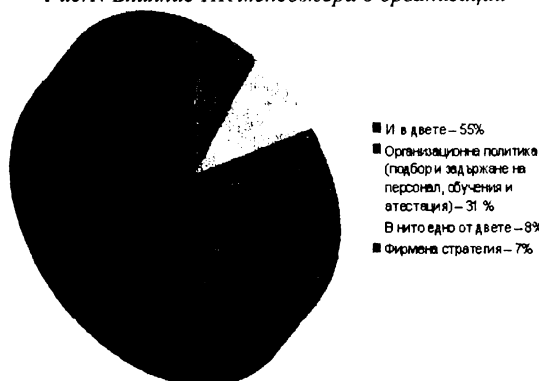
1. 1944 – управление «Кадры»;
2. 1955 г. – менеджер по персоналу;
3. 1965 г. – менеджер по человеческим отношениям;
4. 1975 г. – менеджер человеческих ресурсов;
5. 1990 – двух областях: прогнозирование и стратегия;
6. 1994 – функции менеджеры человеческих ресурсов очень разнообразны.

Сегодня профессиональное обозначение менеджер "Человеческие ресурсы" или HR менеджер понятно и привычно, включая и для широкой общественности.

Важность управления человеческими ресурсами имеет решающее значение для выживания и успеха организации, поэтому HR отделов становятся все более важными. Конечно, в целях обеспечения эффективного управления, полезно для личности, общества и бизнеса, HR-менеджеры должны быть функциональных экспертов и хороших администраторов, способных гибко руководить и поддерживать новых методов управления и управленческих практик.

Недавние исследования о влиянии менеджера "Человеческие ресурсы" организации показывают, что почти в равной степени оно сильно как только в организационной политики (31%), так и в сочетании организационной политики и корпоративной стратегии (55%). (Рис.1¹⁹⁴)

Рис.1. Влияние HR менеджера в организации



HR менеджер выполняет многие функции. Некоторые из них остались от первых начальников отделов «Кадры», другие добавлены в течение годов, третьи – отвечают требованиям современности. Попробуем рассмотреть наиболее важные из них

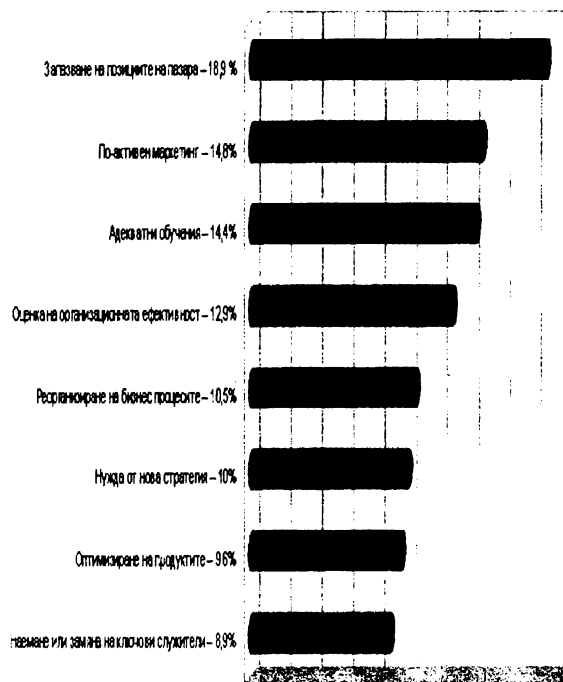
Анализ, планирование и прогнозирование персонала является одной из самых важных функций HR менеджера. Разработки в этом направлении описывают текущее и прогнозируемое состояние человеческих ресурсов компании и состояние внешних для фирмы человеческих ресурсов (идентификация рабочих мест).

Во время набора и отбора персонала менеджер стремится в максимально короткие сроки выбрать наиболее подходящих кандидатов на вакантные должности. Качественный отбор и качественное развитие персонала являются гарантией для успешной реализации человеческих ресурсов в современных компаниях. Инвестиции в человеческий капитал в форме финансирования основ-

ных областей набора и отбора принесет высокую отдачу в виде подготовленных, мотивированных и успешных сотрудников.

Вот например какие меры по оптимизации работы человеческих ресурсов, выявленные современных болгарских менеджеров, и в какой степени они нужны на сегодняшний день для организации (Рис. 2):

Рис. 2. Меры по оптимизации работы человеческих ресурсов в какой степени они нужны



Как видим на рисунке все еще первое место менеджеры отдают сохранению положением на рынке (18,9%). Близки друг к другу в процентах активный маркетинг и надлежащую (адекватные) обучения (14,8% и 14,4%). К сожалению на последнем месте с 8,9% ставится найм или замена ключевых сотрудников.

Тем не менее, работа по профессиональной подготовки и развития карьеры, осуществляется HR менеджерами является очень важной и включает в себя анализ политики и программ в области квалификации и развития человеческих ресурсов. В этом смысле наиболее часто рассматриваются пять основные подсистемы¹⁹⁵:

1. Квалификация и обучение;
2. Оплата труда и материальное поощрение (стимулы, бонусы);
3. Возможности для профессионального и карьерного развития;
4. Оценка эффективности работы;
5. Внутренняя коммуникация.

Процессы, связанные с обучением и развитием оказывают существенное влияние на производительность и мотивацию персонала, влияют на сохранение и вовлечения (ангажирования) сотрудников. Обучение заботится и о том, чтобы новый сотрудник был введен адекватно в компанию и о развитие компетенций всех сотрудников, необходимых для выполнения конкретной работы.

Интересны данные, отображенные выше названного исследования в отношении подготовки и повышения квалификации самих HR менеджеров. Оказывается, что современные HR специалисты интенсивно общаются и осуществляют обмена опытом с коллегами с помощью

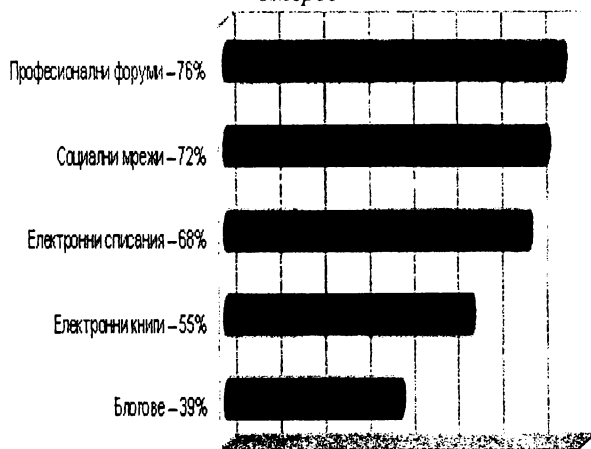
¹⁹³ Источник: Исследование Команды HR Cafe "Эффективная организация. Новая роль HR-менеджера", опубликованное на сайте: [www.hrcafe.eu/bg](http://discoverybg.muffy.org/pdf/humanresources.pdf) (<http://discoverybg.muffy.org/pdf/humanresources.pdf>)

¹⁹⁴ Источник Рис.1 и Рис. 3-7: http://humanvalue.eu/humanvalues/bg/hrstudy/HR_Cafe_Bulgarian_HR_Study_BG.pdf

¹⁹⁵ Источник: <http://discoverybg.muffy.org/pdf/humanresources.pdf>

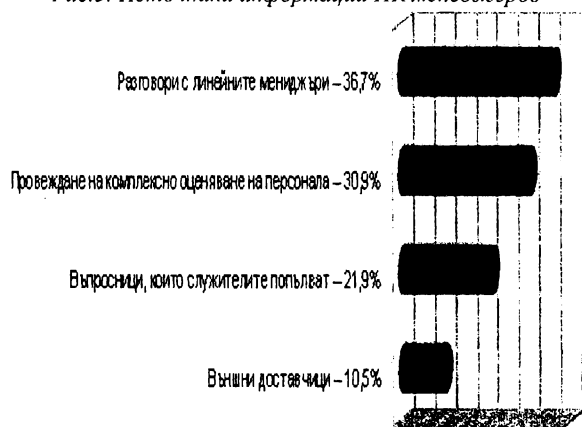
профессиональных интернет-форумов (76%) и социальных сетей (72%), используют электронных журналов (68%), книг (55%) и блогов (39%) (Рис.3).

Рис.3 Формы повышения квалификации HR менеджеров



Кроме того, HR специалисты используют компьютерные технологии и информационные системы для создания базы данных под названием "информационная система человеческих ресурсов", которая делает управление более эффективным. Помимо внутренней базы данных могут быть и внешними базами данных, имеющих отношение к их работе. Что касается источников информации, современные менеджеры выдвигают на первом плане обсуждения с руководителями среднего звена (36,7%), с очень небольшой разницей проведение комплексной оценки персонала (30,7%), анкеты сотрудников (21,9%) и, наконец, внешние поставщики (10,5) (Рис. 4) Это и понятно, потому что для создания стратегии развития человеческих ресурсов необходима подробная внутренняя информация. Respondенты заявили, что не имеют достаточно внутренней информации, а это является следствием навязанного подхода к поиску информации "сверху-вниз" за счет различной модели, которая опирается на более ценную информацию, направленную «снизу-вверх».

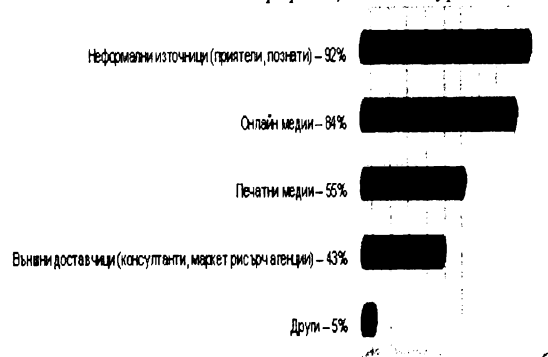
Рис.5. Источники информации HR менеджеров



С другой стороны, как источник информации о конкурентах в первое место менеджеры дают неофициальным источникам - 92%, почти на том же уровне интернет-СМИ - 84% (Рис. 6). В значительной степени это понятно, потому что, хотя современная коммуникационная среда активно используется интернет-СМИ и социальные сети, личные мнения и рекомендации коллег и партнеров

являются более ценными и важными для развития карьеры.

Рис. 6. Источники информации о конкурентах



Исследования показали, что HR менеджеры интенсивно используют интернет коммуникации не только для собственного профессионального развития, но и в своей чисто профессиональной деятельности (Рис. 6). Например, на вопрос: "В какой степени вы используете Интернет в своей повседневной работе" получены следующие ответы: для профессиональных контактов - 29,5%, для набора персонала - 25,7%, для получения новостей - 24,8% и для личной коммуникации - 20 %.

Рис.6. Использование интернета в повседневной работе HR менеджера



Таким образом, Интернет стал одним из наиболее важных инструментов в профессиональной жизни менеджеров по персоналу. Они оценивают чрезвычайно высокую полезность сети для осуществления профессиональных контактов, а также для поиска потенциальных профессионалов для своей организации. Многие менеджеры отмечают, что Интернет является основным источником информации о рынке и проектах.

Функция "Администрирование персонала" ведет за собой работу менеджера с трудовым законодательством и выяснения трудовых отношений с сотрудниками, условий труда, правовые разбирательства и общая система документации, связанных с работой задач. Эта функция включает в себя также область заработной платы и дополнительные стимулы для сотрудников. Речь идет о разработке единой базовой структуры основных вознаграждений, схемы краткосрочного и долгосрочного стимулирования, бонусных схем и систем, пособий, проведение сравнений заработной платы с рынка и поиск решений для достижения адекватности на рынке труда. Эта область также включает в себя поиск информации о текущих тенденциях рынка в оплате труда и стимулирования сотрудников.

Перед HR менеджера стоит задача следить за этими процессами в соответствии действующему законодательству и создавать как принципы таких систем вознаграждения, которые помогают для достижения бизнес-целей компании, объективно отражают вклад сотрудников в компании и удовлетворяют их.

Важной современной функцией и особенностью HR менеджера является и Работа с сотрудниками - талан-

тами, в том числе выявление, развитие, мотивация, удержание и т.д. талантов компании. В управлении изменениями особенно в условиях кризиса, легче попасть в ловушку пропорционального сокращения расходов, то есть во всех отделах. Это неизменно ведет к потере талантов организации. По данным из сети 75% менеджеров начали увольнения в связи с кризисом. Тем не менее, оставшиеся 25% компании начали искать сотрудников-талантов.¹⁹⁶ Так что сейчас самой важной задачей для менеджера по персоналу - убедить руководство компании, что не сокращение расходов поможет преодолеть кризис, а сохранением талантов компании. Только сохранив сотрудников-талантов (особенно путем инвестирования в их развитие) организация не только преодолеет последствия кризиса, но и встанет в ведущую и стратегически сильную позицию, когда период экономических и финансовых трудностей завершится.

Одной из самых важных функций HR менеджера, мы считаем, заключается в выявлении потенциальных менеджеров - талантов, обеспечивая их обучение, коучинг и программы развития. Таким образом, менеджер по персоналу должен быть готов стать консультантом руководителя, то есть, иметь необходимые знания и навыки управленческого консалтинга.

Если специалист находит достаточно времени для личного профессионального развития и учит в практике навыков управления, повышается его уверенность в себе, растет личностная сила и власть. Таким образом появляется реальная возможность реализовать идеи и возможности этого специалиста. Это со своей стороны ведет к возможностям HR менеджеру присоединиться к управленческой команде менеджеров не только как исполнителя, но и как партнера.

Таковы лишь некоторые из функций менеджера по персоналу, поэтому его роль в современной организации становится все более важной. Кроме всего перечисленного выше, вместе с высшим руководством HR менеджер создает корпоративную политику организации и стратегии управления персоналом в целом, создает возможности реализации фирменной культуры и обеспечивает выполнение всех решений, касающихся человеческих ресурсов компании.

Исполнение своих современных функций HR специалиста позволят менеджерам по персоналу чувствовать себя комфортно и уверенно, как в области управления, так и в применении своих знаний на практике. Кроме того успешное выполнение функций приведет как результат к получению доверия высших руководителей и реальной возможности в роли доверенного партнера (и лидера) повести за собой других специалистов в организации.

Литература:

1. Beer M., Spector B., Lawrence P., Quinn Mills, D. and Walton, R. (1984) *Managing Human Assets*, The Free Press, New York.
 2. Boxall, P. F. (1992) 'Strategic HRM: a beginning, a new theoretical direction', *Human Resource Management Journal*, 2 (3), pp. 61-79.
 3. Dalton, G., and Thompson, P. (1986). *Novations: Strategies for Career Management*. Glenview, IL: Scott Foresman and Company.
 4. Dalton, G., Thompson, P., & Price, P. (1977). The four stages of professional careers: A new look at performance by professionals. *Organizational Dynamics*, 6, 23;
 5. Fombrun, C. J., Tichy, N. M. and Devanna, M. A. (1984) *Strategic Human Resource Management*, Wiley, New York
 6. Price, A., *Human Resource Management in a Business Context*, 2-th Ed., Thompson, 2004
 7. <http://www.novavizia.com/2749.html>
 8. www.hrcafe.eu/bg
- (<http://discoverybg.muffy.org/pdf/humanresources.pdf>)

¹⁹⁶ Источник информации: <http://arthuradams.bg/?p=8129>

Методы мотивации персонала

С.С.Бородин (Россия, Нижний Тагил)

e-mail: kudestnica@mail.ru

В настоящее время для эффективной деятельности любого предприятия, достижения стратегических целей, удержания прочных позиций на рынке предприятие должно привлечь, заинтересовать и удержать квалифицированный персонал. Сотрудники являются самым важным ресурсом любого предприятия.

Задача руководителей состоит в том, чтобы максимально использовать возможности персонала.

Путь к эффективному управлению производством лежит через понимание мотивации трудовой деятельности работника. Только зная то, что движет человеком, что побуждает его к работе, какие мотивы лежат в основе его действий, можно попытаться разработать эффективную систему форм и методов управления трудовыми процессами. Для этого необходимо знать, как возникают те или иные мотивы людей и при помощи каких методов они могут быть реализованы.¹⁹⁷

Мотивация имеет прямое отношение к результатам работы. Чтобы получать удовольствие от работы и, конечно же, удовлетворение, персоналу нужно чувствовать, что все, что они делают, имеет реальную ценность. Когда люди довольны работой, они делают ее хорошо. Кроме того, из-за недостатка заинтересованности и внимания снижается качество выполнения работы, замедляется ее темп, у сотрудников не возникает желания брать на себя ответственность.

В настоящее время мотивация трактуется по-разному. В одном случае – как совокупность факторов, поддерживающих и направляющих, т.е. определяющих поведение человека, в другом – как совокупность мотивов, в третьем – как побуждение, вызывающее активность индивида и определяющее направленность этой активности. Кроме того, мотивация рассматривается как процесс регуляции конкретной деятельности, как процесс действия мотива и как механизм, определяющий возникновение. Направление и способы осуществления конкретных форм деятельности, как совокупная система процессов, отвечающих за побуждение к деятельности.

Большинство авторов рассматривают мотивацию как поведение, направленное вовне. Мотивированные люди прилагают на работе больше усилий, чем не мотивированные или демотивированные.¹⁹⁸

Несмотря на обилие советов, и рекомендаций, универсальной схемы не существует. У каждого сотрудника свои потребности и желания, которые меняются под влиянием различных факторов. Понять их, а тем более изменить, непросто. Ведь мотивы не только не проявляются напрямую в поведении, но часто даже не осознаются самим человеком. Тем не менее, из этого никак не следует, что мотивационный процесс не может быть осознан и управляем.

Методы мотивации персонала могут быть самыми разнообразными и зависят от проработанности системы стимулирования на предприятии, общей системы управления и особенностей деятельности самого предприятия.

Классификация методов мотивации может быть осуществлена на организационно-распорядительные (организационно-административные), экономические и социально-психологические является одной из наиболее

¹⁹⁷ Егоршин А.П. Мотивация трудовой деятельности: учебное пособие. Н. Новгород: НИМБ, 2003. С.7.

¹⁹⁸ Мотивация персонала в современной организации: учебное пособие. / Под общей редакцией Трапизина С.Ю. СПб.: ООО «Книжный Дом», 2007. С. 6-8.

широко распространенных. Данная классификация основана, на мотивационной ориентации методов управления. В зависимости от ориентации на воздействие, на те или иные потребности, методы делятся на:

Экономические методы мотивации, обусловленные экономическими стимулами. Они предполагают материальную мотивацию, то есть ориентацию на выполнение определенных показателей или заданий, и осуществление после их выполнения экономического вознаграждения за результаты работы.

Использование экономических методов связано с формированием плана работы, контролем за его осуществлением, а также экономическим стимулированием труда, то есть с рациональной системой оплаты труда, предусматривающей поощрение за определенное количество и качество труда, и применение санкций за несоответствующее его количество и недостаточное качество.

Организационно-административные методы, основанные на директивных указаниях. Эти методы базируются на властной мотивации, основанной на подчинении закону, правопорядку, старшему по должности и т.п., и опирающейся на возможности принуждения. Они охватывают организационное планирование, организационное нормирование, инструктаж, распорядительство, контроль.

В управлении властная мотивация играет весьма существенную роль: она предполагает не только безусловное соблюдение законов и нормативных актов, принятых на государственном уровне, но и четкое определение прав и обязанностей руководителей и подчиненных, при которых исполнение распоряжения руководства обязательно для подчиненных. Властная мотивация создает необходимые условия для организации и взаимодействия, а сами организационно-распорядительные методы призваны обеспечить эффективную деятельность управления любого уровня на основе его научной организации.

Социально-психологические методы, применяемые с целью повышения социальной активности сотрудников. С помощью этих методов воздействуют преимущественно на сознание работников, на социальные, эстетические, религиозные и другие интересы людей и осуществляют социальное стимулирование трудовой деятельности.

Данная группа методов включает в себя разнообразный арсенал способов и приемов, разработанных социологией, психологией и другими науками, изучающими человека. К числу этих методов относятся анкетирование, тестирование, опрос, интервью и т.п.

В практике управления, как правило, одновременно применяют различные методы и их комбинации. Для эффективного управления мотивацией необходимо использовать в управлении предприятием все три группы методов. Так, использование только властных и материальных мотиваций не позволяет мобилизовать творческую активность персонала на достижение целей организации. Для достижения максимальной эффективности необходимо применение моральных стимулов.¹⁹⁹

Приведенная схема классификации методов мотивации является классической. В современном менеджменте применяются и иные формы методов мотивации:

Денежная форма мотивации персонала

Денежная форма представляет наиболее действенный инструмент, с помощью которого организация способна воздействовать на персонал. Денежные вознаграждения

представляют собой неизбежную и адекватную компенсацию работникам затраченных ими в процессе трудовой деятельности физических и моральных усилий.

Существуют противоречивые оценки количества денег, нужных для стратегии активизации деятельности персонала. Некоторые полагают, что важнейшее значение имеют нематериальные потребности людей, в то время как сторонники иных теорий доказывают, что вознаграждения в денежной форме обязательно ведут к усилению мотивации. И, в конечном итоге, никто не может отрицать роль материального фактора в формировании и удовлетворении потребностей работника.

Денежная форма вознаграждения персонала имеет первостепенное значение. Методы воздействия на трудовую активность персонала, основанные на применении денежной формы вознаграждения, используются очень давно и во всех странах мира. Тесная связь вознаграждения, которое получает сотрудник, с эффективностью его деятельности приносит дивиденды и сотруднику и компании. Сотрудник получает возможность заработать большее количество денег при условии хорошей работы, а также ориентиры для оценки своей эффективности. Компания же получает мотивированных сотрудников: люди стараются сделать больше, чтоб заработать больше, а тех, кто не выдерживает конкуренции, заменяют новые сотрудники с подходящей философией. Построить стратегию активизации деятельности персонала, не используя денежных стимулов, невозможно. Деньги являются основным из находящихся в распоряжении работодателя благ, способных вызвать у людей мотивы к трудовой деятельности. В то же время, следует помнить, что деньги нельзя рассматривать как универсальное средство удовлетворения потребностей, стимул абсолютного значения, и что проблему активизации труда невозможно решить только с их помощью.

Повышение денежных выплат не приводит автоматически к усилению активности и росту результатов труда, хотя задержки и сокращения этих выплат почти неминуемо приводят к недовольству работой и снижению трудовых показателей; несвоевременность и ли отсутствие награды влияет на поведение интенсивнее, чем ее получение.

Денежные вознаграждения должны распределяться строго дифференцированно, денежная компенсация работникам должна как можно более точно отражать вклад каждого работника и напрямую зависеть от того, насколько активно и эффективно он работал; уравнительное распределение денежных вознаграждений малоэффективно. Желанием получить деньги можно мотивировать каждого человека. Деньги не имеют внутренней ценности, не являются конечным благом; они лишь инструмент получения человеком других материальных благ. Людей интересует не столько абсолютное количество полученных ими денег, сколько денежное вознаграждение в сравнении с другими людьми.²⁰⁰

Существует множество потребностей, которые невозможно удовлетворить при помощи денег. В таких случаях менеджер должен искать другие стимулы для их удовлетворения.

Нематериальное мотивирование персонала

Под нематериальными (нефинансовыми) вознаграждениями понимают все методы, не касающиеся непосредственно оплаты труда, которые компании используют для вознаграждения своих сотрудников за хорошую рабо-

¹⁹⁹ Кибанов А.Я., Баткаева И.А., Митрофанова Е.А., Ловчева М.В. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. Москва: ИНФРА-М, 2010. 530с.

²⁰⁰ Мотивация персонала в современной организации: учебное пособие. / Под общей редакцией Трапизына С.Ю. СПб.: ООО «Книжный Дом», 2007. 240с.

ту и повышения их мотивации и приверженности к фирме.

В настоящее время нет какой-либо общепризнанной классификации нематериальных вознаграждений. Каждая организация самостоятельно разрабатывает и применяет наиболее приемлемые для нее методы нематериальной мотивации.

Самой значимой категорией нематериальной мотивации является выражение признательности. Прежде всего, это элементарные комплименты сотрудникам за их работу. Многие компании, и особенно крупные, не ограничиваются лишь устной похвалой. Они пытаются отметить работу своих сотрудников другими способами. В число наиболее распространенных форм признания отдельной личности можно назвать следующие:

1. профессионально-квалификационное продвижение по службе;
2. награды, ценные подарки от организации; специально отведенные стоянки для машин; специальные статьи, помещаемые в прессе;
3. заметки на доске объявлений;
4. фотографии сотрудника на плакатах, стендах; специальные задания; почетные знаки, вручаемые в присутствии коллег сотрудника;
5. объявление благодарности;
6. направление на конференции, стажировки и т. д.

Признание важно не только для отдельного работника, но и для коллектива. Признание дает группе сотрудников возможность ощутить свою особую причастность к успешной деятельности организации.

Очень важны с точки зрения стимулирования работников к повышению активности различные формы личного признания со стороны непосредственного руководителя. Наиболее общепринятыми формами личного признания заслуг работников со стороны начальства являются: выражение благодарности за хорошо выполненную работу; письмо, направленное на дом сотруднику руководителем, с выражением благодарности; открытки, направленные домой сотруднику по случаю дня рождения или круглых дат трудовой деятельности, с выражением признательности за труд.

Кроме официального признания используются и неофициальные, которые признаны для более частого поощрения. К формам неофициального признания относятся: вечера, общественные обеды; поездки, посещение других организаций; небольшие подарки; дополнительные выходные. Особый тип неофициального признания - повседневное признание. Его суть состоит в том, что работник выражает благодарность своему коллеге. Практика показывает, что люди очень высоко ценят такое личное признание со стороны коллег, хотя не всегда такая форма признания распространена в организациях. В этом случае руководству необходимо изменить организационную культуру, чтобы постоянный положительный отзыв стал нормой и привычкой среди сотрудников.²⁰¹

В настоящее время менеджерам на предприятиях необходимо создавать сплоченные коллективы сотрудников для того, чтобы интересы отдельных работников превращались в общие интересы всей фирмы. Большую роль в этом деле играют общефирменные мероприятия, не касающиеся непосредственно работы. Данная категория нематериальных стимулов подразумевает проведение внутрифирменных праздников, посвященных значимым событиям. Кроме того, сюда относится организация различных мероприятий, на которые работники имеют право

приглашать свои семьи, загородные и экскурсионные поездки, устраиваемые компанией, оплачиваемые централизованные обеды. Совместный отдых с семьей сотрудника, праздники и подарки членам семьи становятся неотъемлемой частью корпоративной культуры предприятия.

Многие предприятия применяют вознаграждения, связанные с изменением статуса сотрудника. В этот блок входит не только повышение в должности, но и обучение сотрудника за счет фирмы (за которым часто следует повышение в должности); приглашение сотрудника в качестве выступающего или лектора, предложение участвовать в более интересном или материально выгодном проекте, а также возможность использования оборудования компании для реализации собственных проектов.

На некоторых предприятиях также используются вознаграждения, связанные с изменением рабочего места. В этот блок входят все те меры, которые ведут к изменению технической оснащенности рабочего места сотрудника и его эргономики (перенос рабочего места, выделение отдельного кабинета, наем секретаря, предоставление дополнительного офисного оборудования), а также предоставление сотруднику служебного автомобиля.

Новейшей тенденцией в мотивации работников является наделение властью или делегирование полномочий, то есть передача сотрудникам части обязанностей, ответственности и полномочий. Данная форма мотивации позволяет добиться существенного повышения производительности труда, так как она способствует творческому труду, когда работники самостоятельно принимают решения о методах выполнения заданий.

Делегирование полномочий необходимо:

Во-первых, это мощный стимул для повышения мотивации сотрудников: они, с одной стороны, чувствуют, что компания внимательна к ним и доверяет их компетентности, а с другой, удовлетворяют потребности за счет расширения объема своих полномочий при сохранении прежнего должностного статуса.

Во-вторых, это эффективный способ повышения потенциала сотрудников путем реализации их способностей не только в основной деятельности.

В-третьих, делегирование полномочий необходимо для эффективного функционирования организационной структуры в современной динамичной среде. Менеджер не в состоянии контролировать выполнение всех обязанностей, возложенных на подразделение, и поэтому решающая роль отводится его подчиненным, которые должны овладевать навыками самостоятельных действий.

Тем не менее, на пути эффективного применения делегирования полномочий встают разного рода препятствия. К ним относятся традиции организации, недоверие менеджера к качествам исполнителей, низкая нагрузка.²⁰²

На предприятии могут использоваться косвенные мотивы, которые в основном связаны с формированием внутренней организационной среды.

Выделяют четыре типа организационного климата в зависимости от отношения к работнику (личностное, безличностное) и отношения к целям организации (пассивное, активное).

Для успешного функционирования организации наиболее предпочтительным является активнo-личностный климат, сочетающий заботу о развитии и самореализации личности с высокой требовательностью и подчинением деятельности сотрудника интересам организации. Эта концепция носит название партисипативной мотивации.

²⁰¹ Кузнецова Н.В. Мотивационный менеджмент. Владивосток: Издательство Дальневосточного университета, 2005. С. 259-261.

²⁰² Кузнецова Н.В. Мотивационный менеджмент. Владивосток: Издательство Дальневосточного университета, 2005. С. 259-262.

Противоположность ему составляет пассивно-безличностный климат, характеризующийся низкой требовательностью к целям фирмы и безразличием к личности сотрудника.

Промежуточное положение занимают пассивно-личностный и активно-безличностный климаты. В первом случае работник ощущает заботу руководства, но не испытывает требовательности.

Пассивно-личностный организационный климат характерен для значительной части компаний, в которых большое внимание уделяется поддержанию корпоративного духа. В них уважают традиции, учитывают заслуги ветеранов и т.д.

При активно-безличностном климате работнику представляются значительные стимулы и к нему предъявляются жесткие требования. Однако вся его деятельность строго регламентирована, а проявление индивидуальности никаким образом не поощряется. Кроме того, из-за отсутствия корпоративного духа сотрудники ощущают дискомфорт и неудовлетворенность. Обеспечив высокий начальный уровень заработной платы, руководители таких компаний требуют полной отдачи от сотрудников, практически полностью игнорируя психологические моменты работы. Тем не менее, такая организация более приспособлена к рыночным условиям, чем организация предыдущего типа.

Исходя из этого видно, что мотивация сотрудников к труду неразрывно связана с развитием организационного климата компании от пассивно-безличностного типа к активно-личностному, способствующему наиболее полной реализации возможностей сотрудника. Поэтому менеджерам необходимо стремиться искать методы мотивации, обеспечивающие создание активно-личностного организационного климата в организации.²⁰³

К одному из методов мотивации можно отнести проведение корпоративной политики. Корпоративная политика, являясь элементом корпоративной культуры, подразумевает разработку и реализацию мероприятий и программ, обеспечивающих социальную защищенность и высокий социальный статус сотрудника компании. Корпоративная культура – это набор элементов, которые обеспечивают мотивацию сотрудников без каких-либо денежных выплат, создавая благоприятный климат для работы.

К базовым элементам корпоративной культуры относятся: миссия компании (общая философия и политика), базовые цели (стратегия компании), этический кодекс компании (отношения с клиентами, поставщиками, сотрудниками), корпоративный стиль (цвет, логотип, флаг, униформа). В большинстве западных компаний миссия корпорации, ее базовые цели для большинства сотрудников являются данностью, неотъемлемой частью работы, которые четко сформулированы и общедоступны. Во многих российских компаниях миссия как таковая только начинает появляться.

Наличие всего комплекса элементов корпоративного стиля рождает у сотрудников чувство принадлежности к компании, чувство гордости за нее. Из разрозненных людей сотрудники превращаются в единый коллектив, со своими законами, правами и обязанностями. Все элементы корпоративного стиля должны быть четко прописаны.

Средством для реализации корпоративной культуры является коммуникация. Коммуникацию можно также рассматривать как элемент корпоративной культуры. Отсутствие сильной и качественной коммуникации

приводит к утрате сотрудниками чувства причастности к делам компании.

Коммуникация может быть реализована посредством электронной почты, корпоративного журнала, совещаний, web-сайта. Абсолютно необходимым условием эффективной коммуникации является наличие обратной связи.

Привлекать и удерживать у себя талантливых сотрудников удается компаниям, имеющим образцовую репутацию. Чтобы сделать своих сотрудников эффективными инструментом продвижения репутации, компании создают для них культуру, которая поддерживает и мотивирует их. Работникам же компании, в свою очередь, ощущение крепкого союза и сотрудничества дает дополнительную энергию, которую они используют для повышения производительности. Компании с образцовой репутацией уделяют общению с персоналом первостепенное внимание, они стремятся создать у них ощущение поддержки и личной вовлеченности в работу всего персонала компании. Поэтому работа в компании заставляет гордиться самим этим фактом.

Овладев перечисленными методами мотивации, руководитель сможет выработать эффективную модель мотивации персонала, а следовательно значительно расширить свои возможности в привлечении работника к выполнению задач, направленных на достижение целей организации.²⁰⁴

Современные проблемы аттестации педагогов

Е.Г. Матыцина (Россия, Серов)

e-mail: voroshilova.elen@yandex.ru

Направлениями оптимизации и гуманизации отечественной системы образования являются актуализация традиционных, адаптация известных и открытие инновационных обучающих технологий. Эти процессы закономерно потребуют от учителя овладения особой профессиональной технологией педагогического взаимодействия, постоянной потребности к профессиональному и личностному росту. Одним из средств реализации данного направления является аттестация педагогических и руководящих кадров.

Аттестация (от фр. *attestation*, от лат. *attestatio* – *свидетельство, подтверждение*) – определение квалификации, уровня знаний и умений чего-либо, а также соответствия требованиям (продукция, технические устройства, рабочие места); отзыв, характеристика.

Аттестация в обучении – это установление уровня знаний, умений и навыков обучаемых по отношению к объему и содержанию учебных дисциплин, представленных и утвержденных в учебных планах и учебных программах.

Аттестация в организации – это проверка уровня подготовки, мастерства, квалификации работника. Непрохождение аттестации является одним из оснований для расторжения трудового договора по инициативе работодателя (п. 3 ст. 81 Трудового кодекса РФ).

Аттестация педагогических работников – это инструмент развития профессионализма педагогических работников.

Цель аттестации – стимулирование роста квалификации, профессионализма и продуктивности (результативности) педагогического труда, развитие творческой инициативы как условий, способствующих развитию качества образования.

²⁰³ Травин В.В., Дятлов В.А. Менеджмент персонала предприятия: Учебное пособие. М.: Дело, 2002. 272 с.

²⁰⁴ Уткин Э.А. Основы мотивационного менеджмента. Москва, 2000. 352с.

В условиях глобального рынка, в котором участвует и Россия, такие качества как конкурентоспособность, инициативность, способность творчески мыслить и находить нестандартные решения, востребованы не только отдельными гражданами, но и целыми творческими коллективами, предприятиями и регионами. Эти обстоятельства и определяют инвестиционный характер вложений в образование.

Сейчас в эпоху быстрой смены технологий идет речь о формировании принципиально новой системы непрерывного образования, предполагающей постоянное обновление, индивидуализацию спроса и возможностей его удовлетворения. Причем ключевой характеристикой такого образования становится не только передача знаний и технологий, но и формирование творческих компетентностей, готовности к переобучению.

Основные направления развития общего образования:

1. Переход на новые образовательные стандарты.
2. Развитие системы поддержки талантливых детей.
3. Совершенствование учительского корпуса.
4. Изменение школьной инфраструктуры.
5. Сохранение и укрепление здоровья школьников.
6. Расширение самостоятельности школ.

В свою очередь, навыки непрерывного образования, умение учиться в течение всей жизни, выбирать и обновлять профессиональный путь формируются со школьной скамьи. Школьное образование сегодня представляет собой самый длительный этап формального обучения каждого человека и является одним из решающих факторов, как индивидуального успеха, так и долгосрочного развития всей страны.

Главным результатом школьного образования является его соответствие целям опережающего развития. Это означает, что изучать в школах необходимо не только достижения прошлого, но и те способы и технологии, которые пригодятся в будущем. Ребята должны быть вовлечены в исследовательские проекты, творческие занятия, спортивные мероприятия, в ходе которых они научатся изобретать, понимать и осваивать новое, быть открытыми и способными выражать собственные мысли, уметь принимать решения и помогать друг другу, формулировать интересы и осознавать возможности.

Важной задачей является усиление воспитательного потенциала школы, обеспечение индивидуализированного психолого-педагогического сопровождения каждого обучающегося. Профилактика безнадзорности, правонарушений, других асоциальных явлений рассматривается как необходимая и естественная составляющая деятельности школы.

Особое внимание сосредоточено на создании условий для полноценного включения в образовательное пространство и успешной социализации детей с ограниченными возможностями здоровья, детей с отклонениями в поведении, детей, оставшихся без попечения родителей, детей из семей беженцев и вынужденных переселенцев, детей, проживающих в малоимущих семьях, и других категорий детей, находящихся в трудной жизненной ситуации.

Естественно, такая школа требует и новых учителей. Необходимы педагоги, как глубоко владеющие психолого-педагогическими знаниями и понимающие особенности развития школьников, так и являющиеся профессионалами в других областях деятельности, способные помочь ребятам найти себя в будущем, стать самостоятельными, творческими и уверенными в себе людьми. Чуткие, внимательные и восприимчивые к интересам школьников, открытые ко всему новому учителя – ключевая особенность современной школы.

Новая школа – это современная система оценки качества образования, которая должна обеспечивать нас достоверной информацией о том, как работают и отдельные образовательные учреждения, и система образования в целом.

Как следствие, необходимы новые подходы к аттестации педагогов.

Оценка уровня квалификации педагогических работников, являющаяся сердцевинной аттестационной процедуры, рассматривается сегодня как весьма значимая всеми участниками образовательного процесса. Это важный этап профессиональной жизни, который обеспечивает повышение качества деятельности за счет получения внешней оценки и самооценки деятельности, осмысления достигнутого и проектирования дальнейших шагов повышения квалификации и профессионального развития педагога.²⁰⁵

В «Порядке аттестации педагогических работников государственных и муниципальных образовательных учреждений» (далее по тексту Порядок аттестации), утвержденном приказом Министерства образования и науки РФ от 24 марта 2010 г. № 209, сформулированы следующие основные задачи аттестации:

- стимулирование целенаправленного, непрерывного повышения уровня квалификации педагогических работников, их методологической культуры, личностного профессионального роста, использования ими современных педагогических технологий;
- повышение эффективности и качества педагогического труда;
- выявление перспектив использования потенциальных возможностей педагогических работников;
- определение необходимости повышения квалификации педагогических работников;
- обеспечение дифференциации уровня оплаты труда педагогических работников.²⁰⁶

Таким образом, одной из приоритетных декларируемых задач аттестации является стимулирование профессионального развития педагогов на основе определения их «потенциальных возможностей» и введения в действие механизмов материальной заинтересованности. Результатом этой работы должно быть повышение эффективности и качества профессиональной деятельности. Однако, в тексте Порядка аттестации нет описания показателей, критериев и процедур, которые обеспечивали бы решение приоритетной задачи аттестации – развития профессионализма педагогов, поскольку создание таких критериев для разных категорий педагогических работников (осуществляющих деятельность в разных типах образовательных учреждений, в т.ч. отражающих региональную специфику) является сложной задачей, которая не должна и не может решаться только на Федеральном уровне.

Как показывает опыт регионов, аттестация педагогического работника для установления ему первой квалификационной категории проводится на основе обследования карты результативности педагогической деятельности и анализа видеоуроков (видеозанятий) или мультимедийных презентаций, состоящая из двух разделов:

- 1) первый раздел анализирует степень активности и инициативы учителя в методической, организационной и общественно-педагогической деятельности;
- 2) второй раздел посвящен оценке результативности педагогической деятельности учителя). Просмотр

²⁰⁵ Методика оценки уровня педагогических работников./Под ред. В.Д. Шадрикова, И.В. Кузнецовой. – М, 2010.

²⁰⁶ Приказ Министерства образования и науки РФ от 24 марта 2010 г. N 209 «О порядке аттестации педагогических работников государственных и муниципальных образовательных учреждений»

видеоуроков или мультимедийной разработки учебного занятия позволяет аттестационной комиссии оценить степень владения учителем современными образовательными технологиями и методиками, а также оценить эффективность их использования во время учебного занятия. Защита проектной разработки позволяет оценить степень профессионального мастерства работника, умения определять актуальность проекта, составлять нормативно-правовое и психолого-педагогическое обоснование проекта в реальных педагогических условиях, предполагать результаты проекта, строить заключение по результатам проекта.²⁰⁷

При такой форме аттестации представляется целесообразным использовать критерии отбора, сформулированные для конкурса лучших учителей в рамках ПНПО (приказ Минобрнауки России от 26.03.2010 N 217).

Кроме того, в целях оказания методической помощи органам исполнительной власти субъектов Российской Федерации, осуществляющим управление в сфере образования, в организации деятельности по переходу на новый порядок аттестации Департаментом общего образования Минобрнауки России были подготовлены, направлены во все субъекты Российской Федерации и размещены на официальном сайте министерства для использования в работе методические материалы по оценке уровня квалификации педагогических работников в соответствии с Порядком аттестации педагогических работников государственных и муниципальных образовательных учреждений (письмо от 29 ноября 2010 г. N 03-339).

В ряде регионов по вопросам аттестации принимаются решения, не относящиеся к полномочиям органов государственной власти субъектов Российской Федерации в сфере образования, либо не предусмотренные трудовым законодательством и Порядком аттестации педагогических работников.

К примеру:

- при аттестации педагогических работников, по результатам которой устанавливаются квалификационные категории (первая или высшая), вводятся дополнительные требования, не предусмотренные пунктами 30, 31 Порядка аттестации педагогических работников;

- при регулировании вопросов проведения аттестации педагогических работников с целью подтверждения соответствия их занимаемой должности предусматриваются процедуры, необоснованно растягивающие такую аттестацию на длительное время, например, вводится несколько этапов проведения квалификационного испытания;

- от педагогических работников, претендующих на установление квалификационной категории, требуется представление объемных материалов (определенное количество страниц текстового, иллюстративного, видеоматериалов как на бумажных, так и на электронных носителях), подготовка которых требует значительных временных и материальных затрат, что вызывает их многочисленные обращения и обоснованное недовольство такой излишне усложненной процедурой, а также сопровождается серьезными психоэмоциональными и иными нагрузками.

В целях недопущения нарушения прав работников, а также учитывая, что к полномочиям субъектов Российской Федерации отнесены только вопросы проведения аттестации педагогических работников государственных и муниципальных образовательных учреждений, уполномоченные органы государственной власти субъектов Российской Федерации должны принимать нормативные пра-

вовые акты для обеспечения необходимого правового регулирования именно в этой сфере.²⁰⁸

По мнению министра образования и науки РФ Дмитрия Ливанова, процедуру аттестации российских учителей необходимо серьезно пересмотреть: «Я думаю, что процедура аттестации должна быть серьезно нами пересмотрена. Конечно, аттестация не должна сопровождаться сбором со стороны учителя огромного количества документов. Этого точно быть не должно».

Министр также добавил, что аттестацию должно проводить само профессиональное сообщество. «Кто, кроме учителей, может оценить уровень квалификации своего коллеги? Никто», – подчеркнул он.

Ливанов заверил, что Минобрнауки будет прилагать усилия, чтобы снизить объем ненужных формальных действий, связанных с аттестацией.

«Во-вторых, сделать так, чтобы сама аттестация проводилась не по формальным признакам, а была связана с реальным фактическим качеством работы педагога», – добавил он.

Министр также отметил, что нужно проводить аттестацию на современном технологическом уровне, так как сегодня никаких ограничений на то, чтобы использовать, в том числе технологию баз данных, не существует.

«Мы, конечно, сделаем единую национальную базу обучающихся и единую национальную базу учителей. В том числе с помощью этого инструмента добьемся снижения бюрократических действий, связанных с проведением аттестации», – подчеркнул Ливанов.

Министр также полагает, что учителя должны иметь возможность самостоятельно выбрать подходящую для себя программу повышения квалификации.

«Считаю, что надо дать учителям право и возможность самим выбирать вид и содержание программы повышения квалификации, ведь человек, который наиболее заинтересован в том, чтобы квалификация учителя была высокой, – это он сам», – подчеркнул Ливанов.

Таким образом, организационно-педагогические условия аттестационной работы имеют ряд недоработок и требует коррективы, а ее организационно-методическое и информационно-аналитическое обеспечение не отвечает современным требованиям.

Литература:

1. Анцупов А.Я., Ковалев В.В., Социально-психологическая оценка персонала. – М.: Юнити, 2006.
2. Методика оценки уровня педагогических работников. Под ред. В.Д. Шадрикова, И.В. Кузнецовой. – М., 2010.
3. Письмо Министерства образования и науки РФ от 15 августа 2011 г. N 03-515/59 "Разъяснения по применению порядка аттестации педагогических работников государственных и муниципальных образовательных учреждений"
4. Приказ Министерства образования и науки РФ от 24 марта 2010 г. N 209 «О порядке аттестации педагогических работников государственных и муниципальных образовательных учреждений»

Адаптация молодых специалистов на предприятии

Д.В. Кропотов (Россия, Екатеринбург)
e-mail: daniil.3@mail.ru

Адаптация персонала на рабочем месте является необходимым звеном кадрового менеджмента. К сожалению, важность мероприятий по профориентации и адаптации работников в нашей стране не достаточно серьезно воспринимается кадровыми службами на протяжении долгого периода. До сих пор многие государственные предприятия и коммерческие организации не имеют

²⁰⁷ Письмо Министерства образования и науки РФ от 15 августа 2011 г. N 03-515/59 "Разъяснения по применению порядка аттестации педагогических работников государственных и муниципальных образовательных учреждений"

²⁰⁸ Анцупов А.Я., Ковалев В.В., Социально-психологическая оценка персонала. – М.: Юнити, 2006.

даже базовых программ адаптации. В то же время, имеется большой зарубежный опыт использования адаптационных техник, который только в последнее время стали перенимать отечественные кадровики.

Поэтому целью данной статьи является изучение адаптации как одной из современных технологий управления персоналом и его неотъемлемой части. Соответственно, задачами будут: теоретическое рассмотрение таких явлений, как адаптация, профориентация, введение в должность; детальный разбор системы эффективного управления адаптацией в организации и попытка дать характеристику положению вещей в области управления адаптацией в России.

Большое внимание уделено рассмотрению различных точек зрения и подходов к вышеперечисленным явлениям, для чего использованы учебные материалы и статьи по управлению персоналом. Надо отметить, что нехватка российского опыта в проблеме адаптации отражается и в недостаточности материалов, авторы которых глубоко изучают адаптационные процессы. В некоторых учебных пособиях они вообще не рассматриваются. По этой причине в подготовке работы автор обращался к такому источнику, как данные компьютерной сети Интернет.

Подбор и прием на работу представляет собой довольно длительный и дорогостоящий процесс — к первому дню работы нового сотрудника компания уже затрачивает на него значительные средства. Поэтому компания заинтересована в том, чтобы принятый на работу сотрудник не уволился через несколько месяцев. Однако, как показывает статистика, наиболее высокий процент принятых на работу покидает организацию именно в течение первых трех месяцев. Основная причина ухода — несовпадение реальности с ожиданиями. Помочь сотруднику успешно влиться в новую организацию — важнейшая задача его руководителя и специалистов по кадрам.

Зачастую "новичок" приходит на предприятие, а его рабочее место не подготовлено, и никто особенно этим не озабочен, новичкам предоставляют право выплывать самим. Но поскольку первое впечатление обычно оставляет глубокий след, такая процедура может оказать длительное отрицательное воздействие на мотивацию и отношение сотрудника к работе.

"Опыт" такого рода может зачастую объяснять высокую текучесть кадров в первые недели или месяцы работы и причины, по которым новый сотрудник может испытывать чувство отчуждения и занять негативную позицию по отношению к предприятию прямо с первого дня работы. Если новые сотрудники предоставляются самим себе, то организация не может влиять на то, что они случайно узнают, и потеряет возможность сформировать у них положительное отношение к работе и преданность традициям предприятия¹.

Облегчить вхождение новых сотрудников в организацию призваны процедуры адаптации.

В самом общем виде адаптация — «процесс приспособления работника к условиям внешней и внутренней среды»². Термин «адаптация» чрезвычайно широк и применяется в различных областях науки. В социологии и психологии выделяют социальную и производственную адаптацию. В определенной мере эти два вида адаптации пересекаются друг с другом, но каждая из них имеет и самостоятельные сферы приложения: социальная деятельность не замыкается на производстве, а производственная — включает и технические, и биологические, и социальные аспекты.

С позиции управления персоналом наибольший интерес представляет производственная адаптация. Именно она является инструментом в решении такой

проблемы, как формирование у нового рабочего требуемого уровня производительности и качества труда в более короткие сроки.

Можно привести определение адаптации Элгара Штейна: «процесс познания нитей власти, процесс достижения доктрин, принятых в организации, процесс обучения, осознания того, что является важным в этой организации или ее подразделениях»³.

Принципиальными целями адаптации, по А.Я. Кибанову, являются:

- уменьшение стартовых издержек, так как пока новый работник плохо знает свое рабочее место, он работает менее эффективно и требует дополнительных затрат;

- снижение озабоченности и неопределенности у новых работников;

- сокращение текучести рабочей силы, так как если новички чувствуют себя уютно на новой работе и ненужными, то они могут отреагировать на это увольнением;

- экономия времени руководителя и сотрудников, так как проводимая по программе работа помогает экономить время каждого из них;

- развитие позитивного отношения к работе, удовлетворенности работой⁴.

Для руководителя же информация о том, как организован в его подразделении процесс адаптации новых работников, может многое сказать о степени развития коллектива, уровне его сплоченности и внутренней интеграции⁵.

Суммировав высказывания различных авторов и вычленив главное, можно осуществить классификацию адаптации по следующим критериям:

1. По отношению субъект-объект:

- активная — когда индивид стремится воздействовать на среду с тем, чтобы изменить ее (в том числе и те нормы, ценности, формы взаимодействия и деятельности, которые он должен освоить);

- пассивная — когда он не стремится к такому воздействию и изменению.

2. По воздействию на работника:

- прогрессивная — благоприятно воздействующая на работника;

- регрессивная — пассивная адаптации к среде с отрицательным содержанием (например, с низкой трудовой дисциплиной).

3. По уровню:

- первичная — когда человек впервые включается в постоянную трудовую деятельность на конкретном предприятии;

- вторичная — при последующей смене работы.

Автор статьи «Методы адаптации персонала» В.Волгина выделяет также еще два вида адаптации:

- адаптация работника в новой должности;

- адаптация работника к понижению в должности;

4. По направлениям:

- производственная;

- непроизводственная.

Профессиональная адаптация заключается в активном освоении профессии, ее тонкостей, специфики, необходимых навыков, приемов, способов принятия решений для начала в стандартных ситуациях. Она начинается с того, что после выяснения опыта, знаний и характера новичка для него определяют наиболее приемлемую форму подготовки, например, направляют на курсы или прикрепляют наставника.

Сложность профессиональной адаптации зависит от широты и разнообразия деятельности, интереса к ней, содержания труда, влияния профессиональной среды, индивидуально-психологических свойств личности⁶.

Психофизиологическая адаптация — адаптация к трудовой деятельности на уровне организма работника как целого, результатом чего становятся меньшие изменения его функционального состояния (меньшее утомление, приспособление к высоким физическим нагрузкам и т.п.).

Психофизиологическая адаптация особых сложностей не представляет, протекает достаточно быстро и в большой мере зависит от здоровья человека, его естественных реакций, характеристики самих этих условий. Тем не менее, большинство несчастных случаев происходит в первые дни работы именно из-за ее отсутствия^{6, 7}.

Много внимания психофизиологической адаптации уделено в учебном пособии Веснина.

Социально-психологическая адаптация человека к производственной деятельности — адаптация к ближайшему социальному окружению в коллективе, к традициям и неписаным нормам коллектива, к стилю работы руководителей, к особенностям межличностных отношений, сложившихся в коллективе. Она означает включение работника в коллектив как равноправного, принимаемого всеми его членами.

Она может быть связана с немалыми трудностями, к которым относятся обманутые ожидания быстрого успеха, обусловленные недооценкой трудностей, важности живого человеческого общения, практического опыта и переоценкой значения теоретических знаний и интуиции^{6, 7}.

Этапы адаптации:

Согласно учебному пособию «Управление персоналом» под редакцией Т.Ю. Базарова и Б.Л. Еремина, процесс адаптации можно разделить на четыре этапа.

Этап 1. Оценка уровня подготовленности новичка необходима для разработки наиболее эффективной программы адаптации. Если сотрудник имеет не только специальную подготовку, но и опыт работы в аналогичных подразделениях других компаний, период его адаптации будет минимальным. Однако следует помнить, что даже в этих случаях в организации возможны непривычные для него варианты решения уже известных ему задач.

Поскольку организационная структура зависит от ряда параметров, таких, как технология деятельности, внешняя инфраструктура и персонал, новичок неизбежно попадает в какой-то степени в незнакомую ему ситуацию. Адаптация должна предполагать как знакомство с производственными особенностями организации, так и включение в коммуникативные сети, знакомство с персоналом, корпоративными особенностями коммуникации, правилами поведения, т.д.

Этап 2. Ориентация — практическое знакомство нового работника со своими обязанностями и требованиями, которые к нему предъявляются со стороны организации. Значительное внимание, уделяется адаптации новичка к условиям организации. К этой работе привлекаются как непосредственные руководители новичков, так и сотрудники служб по управлению персоналом.

Этап 3. Действенная адаптация. Этот этап состоит в собственно приспособлении новичка к своему статусу и значительной степени обуславливается его включением в межличностные отношения с коллегами. В рамках данного этапа необходимо дать новичку возможность активно действовать в различных сферах, проверяя на себе и апробируя полученные знания об организации. Важно в рамках этого этапа оказывать максимальную поддержку новому сотруднику, регулярно вместе с ним проводить оценку эффективно-

сти деятельности и особенностей взаимодействия с коллегами.

Этап 4. Функционирование. Этим этапом завершается процесс адаптации, он характеризуется постепенным преодолением производственных и межличностных проблем и переходом к стабильной работе. Как правило, при спонтанном развитии процесса адаптации этот этап наступает после 1—1,5 лет работы. Если же процесс адаптации регулировать, то этап эффективного функционирования может наступить уже через несколько месяцев. Такое сокращение адаптационного периода способно принести весомую финансовую выгоду, особенно если в организации привлекается большое количество персонала⁸.

Смена этапов вызывает трудности, называемые «адаптационные кризисы», поскольку воздействие социальной среды обычно резко возрастает. В результате у работника возникает состояние тревоги, сопротивляемости, стресса, поиска выхода, возникновения потребности в более активном освоении доселе неизвестного.

Адаптация работника на производстве, эффективное управление этим процессом требуют большой организационной работы. Поэтому на многих предприятиях страны создаются специализированные службы адаптации кадров. Однако организационно это делается по-разному: в зависимости от численности персонала предприятия, структуры управления предприятием, наличия и организации системы управления персоналом, направленности администрации предприятия на решение социальных задач в сфере управления производством и других моментов.

Службы адаптации работника могут выступать как самостоятельные структурные подразделения (отдел, лаборатория) или же входить в состав других функциональных подразделений (как бюро, группа и отдельные работники) — в отдел кадров, социологическую лабораторию, отдел труда и заработной платы и т.п. Иногда должность специалиста по адаптации вводится в штатное расписание цеховых управленческих структур. Важно, чтобы служба адаптации была составным звеном общей системы, управления кадрами на предприятии.

Задачами подразделения или специалиста по управлению адаптацией в области организации технологии процесса адаптации, по Кибанову, являются:

- организация семинаров, курсов по различным вопросам адаптации;
- проведение индивидуальных бесед руководителя, наставника с новым сотрудником;
- интенсивные краткосрочные курсы для руководителей, вновь вступающих в должность;
- специальные курсы подготовки наставников;
- использование метода постепенного усложнения выполняемых новичком заданий;
- выполнение разовых общественных поручений для установления контактов нового работника с коллективом;
- подготовка замены при ротации кадров;
- проведение в коллективе специальных ролевых игр по сплочению сотрудников⁹.

Непосредственно процесс адаптации также значительно облегчается участием в нем руководителя. В его обязанности входит проведение предварительной работы с будущими коллегами, с тем чтобы новичка хорошо встрестили; назначение опекуна, проверка состояния материальных условий труда.

В течение первой недели руководителю желательно ежедневно видеться с работником, узнавать об успехах и помогать устранить проблемы. Это позволит как можно раньше (идеально в течение месяца) полностью

составить представление о его слабостях и достоинствах, взаимоотношениях в коллективе, исполнительности, внешнем виде.

Руководителю целесообразно завести карточку контроля за адаптацией и постоянно держать в поле зрения этот процесс. На первом этапе ему нужно помочь новому сотруднику выбрать наиболее подходящее рабочее место, на втором — оказать содействие в освоении тонкостей своей профессии, на третьем — смежных профессий, а также привлекать к делам коллектива.

Рассмотрим адаптацию персонала на примере ОАО «Научно-производственной корпорации «Уралвагонзавод»:

Для скорейшего вовлечения вновь принятых работников в процесс производства, сокращение периода вхождения в профессию, должность, трудовой коллектив, закрепление молодых рабочих и специалистов в Обществе, снижение текучести кадров и связанных с ней финансовых потерь в корпорации разработана система наставничества.

Наставничество — система мероприятий, направленная на ускорение процесса адаптации молодого работника на конкретном рабочем месте и в трудовом коллективе путем закрепления за ним наставника из числа квалифицированных специалистов, обеспечивающего развитие знаний, умений и навыков наставляемого (обучаемого) для качественного и своевременного выполнения им возложенных функциональных обязанностей.

Основным методом реализации наставничества является систематическая работа по практическому обучению и воспитанию молодых работников, осуществляемая наставником и трудовым коллективом в процессе совместного труда и общения.

Цель наставничества — оказание помощи молодому работнику в адаптации на производстве на основе единой системы передачи опыта, воспитания и формирования профессиональных и личностных качеств, для подготовки работника с необходимой Обществу квалификацией.

Задачи наставничества:

- создание условий для ускорения процесса адаптации и профессионального становления молодого работника;
- обеспечение взаимосвязи и преемственности профессиональной деятельности разных поколений через оказание помощи молодому работнику в освоении возложенных на него профессиональных обязанностей, оперативном изучении особенностей производства, повышении квалификации;
- развитие управленческих, профессиональных, личностных компетенций наставников;
- формирование у новых работников совокупности знаний об Обществе, усвоение им трудовых традиций и правил поведения в трудовом коллективе, формирование приверженности работника к корпоративной культуре Общества и, как следствие, повышение их лояльности и мотивации к труду;
- создание условий для развития потенциала молодого работника, выработка эффективных профессиональных навыков и формирование таких личностных качеств, как ответственность, дисциплинированность, инициативность;
- содействие внедрению передовых методов и приемов работы, способствующих повышению нормы выработки и качества труда;
- оценка уровня овладения молодым работником специфическими знаниями, умениями, необходимыми для выполнения должностных обязанностей.

Благодаря системе адаптации молодой специалист быстрее и увереннее вливается в трудовой коллектив, и устанавливает с ним необходимый контакт взаимодей-

ствия, с целью: успешной работы, быстрейшему освоению должностных обязанностей в соответствии с должностной инструкцией, готовности к принятию решений и действиям в общестандартных производственных ситуациях.

Также молодой специалист приспосабливается к новому статусу, которому соответствуют определенные функции и определенная микросреда. Организм человека приравнивается, к тем или иным условиям существования.

Специфика оценки персонала в дошкольном образовательном учреждении

Е.В. Паршина. (Россия, Екатеринбург)

e-mail: vospit-ka80@mail.ru

Оценка качества дошкольного образования одна из основных направлений кадровой политики нашего государства, которая требует не только серьезного отношения к повышению квалификации, переподготовке и подготовки, но и к оценке кадрового персонала. Следует сказать о том, не просто в наше время подготовить хорошего специалиста, так как в вузы, на факультет дошкольного образования приходят выпускники школ с низким уровнем знаний и подготовки. Это можно объяснить тем, что профессия воспитатель не является престижной. На основании этого повышается значение организационно - правовых форм проверки и оценки профессиональных качества специалистов — аттестации.

Аттестация руководителей имеет юридическую силу и является систематической. Благодаря аттестации руководитель может определить, насколько результаты работы сотрудника соответствуют требованию организации и профессии в целом, а так же помочь работнику в максимальном использовании его творческого потенциала.

Если перейти на государственный уровень, то от подготовки, качества и эффективности работы педагогов зависит стабильность самого государства. Необходимо помнить о том, что система дошкольного образования в России носит вариативный характер, а так в содержании дошкольного образования разные методики и программы. Поэтому поднимается вопрос: необходимо ли отказываться от идеи вариативного образования и направить внимание на разработку общей, единой образовательной программы. С другой стороны, если программа будет едина, то значительно легче решить вопрос об качественной оценке.

Главной проблемой аттестации является то, что не четко определено в законодательстве необходимость аттестации, и что не каждый руководитель и организация понимает ее значение, а если понимает, то по разному. Нет единой системы квалификационных требований к педагогам дошкольных образовательных учреждений, хотя на федеральном уровне должны действовать ряд законов, которые регулируют аттестацию. Это приводит к затруднению проведения аттестации работников образования соответствующими органами муниципальных образований.

Важных факторов руководства любой организации является эффективная оценка персонала. Оценка персонала включает в себя: отбор сотрудников, зачисления таковых в резерв на дальнейшее продвижение, повышения квалификации и переподготовки, контроля персонала внутриорганизационных перемещений.

Главной целью статьи является: рассмотрение понятия «Оценка персонала» и определение форм и критерий оценки персонала в дошкольном образовательном учреждении (ДОУ).

Под оценкой персонала понимается целенаправленный процесс установления соответствия качественных

характеристик сотрудников (способностей, свойств) требованиям должности или рабочего места.

Одними из целей оценки персонала являются:

- зачисление сотрудников в резерв на дальнейшее продвижение

- принятие решений по расстановке и подбору управленческих кадров, для чего необходимо получение аналитического материала;

- разработка новых программ переподготовки и повышения квалификации персонала, где учитывались бы личные качества и особенности;

- мотивирование работника на развитие профессионализма;

- формирование благоприятных социально-психологического условий в коллективе ¹.

Оценка персонала направлена на проведение диагностики деловых и личностных качеств сотрудников с помощью различных методов оценки компетенций. Другие показатели персонала, такие как профессиональные знания и производственный опыт, могут быть диагностированы иными методами ².

От того на сколько качественно будет проведена оценки персонала зависят:

- отбор самого персонала;
- адаптация сотрудников на рабочих местах;

- мотивация персонала, которая зависит от условий, зарплаты, стиля руководства, морально-психологического климата в организации;

- формирование кадрового резерва (выявление более эффективных сотрудников);

- обучение персонала и повышение квалификации;
- профессиональный рост и развитие сотрудников компании;

- высвобождение персонала;
- развитие общественных ценностей, улучшение социально - психологического климата ³.

Вся оценка, так или иначе, связана с тем чтобы собрать, структурировать и проанализировать полученную информацию.

Оценка педагогических работников по компетенции в образовательных учреждениях чаще всего происходит по пяти показателям:

- теоретические знания по занимаемой должности;

- знание теории и методики дошкольного воспитания; основы гражданского и трудового законодательства; правила и нормы охраны труда; техники безопасности и противопожарной защиты;

- знание дошкольной педагогической психологии, физиологии возраста и гигиены, логопедию и дефектологию, а так же применяемые методики (для работы с детьми, которые имеют недостаток в развитии);

- знание педагогической теории и требований Государственного стандарта образования;

- знание нормативно-правовых документов: Конституцию РФ, законы РФ, решения Правительства РФ и органов управления образованием по вопросам образования; конвенцию о правах ребенка.

А так же педагог ДОУ должен обладать:

Гностическими умениями.

- Педагог занимается самообразованием, изучает опыт коллег.

- Умеет изучать личность воспитанника, особенности коллектива для создания условий, которые могут влиять на воспитание и развитие ребенка.

- Умеет адекватно оценить себя, перестроить собственную деятельность отталкиваясь условий и поставленных задач;

Проектировочными умениями.

- Планирует свою работу в зависимости от целей дошкольного образования, особенностями возраста.

- Прогнозирует и корректирует результаты своей деятельности;

Конструктивными умениями.

- Выбирает оптимальные формы, методы и приемы работы с детьми.

- Соблюдает принципы обучения и воспитания дошкольников.

- Умеет выбирать необходимые методики диагностики, которые могут выявить уровень образованности детей.

- Рационально распределить время работы с детьми, логически переходить от одного занятия к другому;

Организаторскими умениями.

- Организует коллектив детей и управляет их деятельностью с учетом развития.

- Организует занятия, кружки по интересам детей и родителей;

Коммуникативными умениями.

Умеет находить педагогические связи:

- Воспитатель - ребенок (дети должны быть справедливы к друг другу, умеет распознать в ребенке выраженные положительные характеристики, предотвращать и разрешать конфликты).

- Воспитатель – родители.

- Воспитатель – воспитатель.

Требования по квалификационным категориям

II категория	I категория	Высшая категория
Должен отвечать общим требованиям к воспитателю	Должен отвечать требованиям, предъявляемым к воспитателю II квалификационной категории	Должен отвечать требованиям, предъявляемым к воспитателю I квалификационной категории
Организует работу по познавательному развитию детей для достижения «Зоны ближайшего развития»	Организует воспитательно-образовательную работу с детьми на основе диагностики, отслеживает результаты	Проводит мониторинг результатов педагогической деятельности и вносит свои коррективы
Владеет элементарными навыками педагогической диагностики	Осуществляет дифференцированный подход к детям с различным уровнем их развития	Участствует в экспериментальной работе по освоению новых программ и педагогических технологий или их разработке и апробации
Обеспечивает положительное взаимодействие воспитателя и детей, детей между собой, воспитателя и родителей, воспитателя и коллег	Общение с детьми строит на основе личностно-ориентированного взаимодействия	Имеет авторские разработки (перспективное, тематическое планирование, дидактические пособия и др.)
Использует передовой педагогический опыт коллег в своей работе	Использует в работе вариативные программы, педагогические технологии и методики, учитывая условия ДОУ	Владеет навыками публичных выступлений (выступает на МО, КПК, конференциях и др.)
Активно участвует в методической работе ДОУ (выступает на педсоветах, проводит открытые занятия)	Активно участвует или организует методическую работу в городе (районе)	Проводит углубленную работу по одному из направлений воспитания и образования дошкольников, результатом которой является обобщенный опыт

	Имеет обобщенный опыт работы, распространяемый в городе (районе)	
--	--	--

Оценка экспертов знаний и умений педагога проводится по следующим формам, которую выбирает сам педагог:

Собеседование – форма экспертизы, специальная беседа по актуальным вопросам современного образования, сложным или спорным проблемам по специальности, проводимая с целью выяснения интересов, общей подготовки аттестуемых в соответствии с требованиями, предъявляемыми к квалификационным категориям.

Оценка по результатам собеседования членами экспертной группы проводится по пятибалльной шкале в соответствии со следующими критериями:

1. Ответ не отражает сути вопроса – 1 балл;
2. Ответ поверхностный: названы отдельные положения, не отражающие сущности вопроса – 2 балла
3. Ответ достаточно полный, но содержит существенные ошибки или неточности – 3 балла;
4. Ответ достаточно полный, не содержит ошибок или неточностей – 4 балла;
5. Ответ полный, демонстрирующий глубокие знания аттестуемого по данному вопросу – 5 баллов.

Защита творческого отчета – одна из форм проведения экспертизы профессиональной компетентности педагогических работников, позволяющая педагогу комплексно представить результаты своей деятельности и условия их достижения.

Творческий отчет позволяет экспертам в комплексе оценить целостную систему деятельности аттестуемого работника. Поэтому в содержании необходим не только анализ и оценка результатов деятельности педагога, но и спроектированный по этим результатам план предстоящей деятельности на последующий период.

Требования к творческому отчету:

- четкая формулировка темы, отражающая основную идею опыта;
- обоснование актуальности и практической значимости опыта, освещение проблем профессиональной деятельности;
- анализ результатов деятельности и условий достижения результата;
- описание сущности педагогического опыта;
- полученные результаты, обнаруженные трудности;
- планирование деятельности на следующий период, прогнозирование результатов обучения и собственной деятельности;
- возможность применения опыта другими педагогическими работниками.

Оценка творческого отчета членами экспертной группы проводится по каждому из показателей, указанных в требованиях к творческому отчету по следующей шкале:

- 0 баллов – признак отсутствует
- 0,5 балла – признак присутствует, но не полностью или в недостаточной мере
- 1 балл – признак присутствует в полной мере.

Если педагогический работник в процессе защиты творческого отчета не раскрывают в полном объеме знания психологии, основ педагогики и нормативно-правовых документов, они проходят собеседование или тестирование по этим показателям.

Тестирование проводится по открытым аттестационным заданиям, разработанным и утвержденным ИРПО. Тесты представляют собой стандартизированные задания, предназначенные для оценки профессиональной компе-

тентности педагогических работников по специальным знаниям по занимаемой должности, методике обучения и воспитания, педагогической психологии, возрастной физиологии, теории педагогики и требований Госстандарта образования, нормативно-правовым документам. Аттестуемому предлагается по 10 вопросов (заданий) по каждому из пяти показателей по выбору экспертной группы. На выполнение одного задания отводится одна минута.

Экзамен (от латинского *examen* – испытание, взвешивание) – проверка знаний, умения, силы, проверочное испытание по части курса или полному курсу какого-либо предмета.

Как правило, экзамен проводится по билетам. Время на подготовку к ответу – не более 30 минут.

Вопросы билета формулируются на основе программы квалификационного испытания. В билет обычно включаются одновременно вопросы, имеющие теоретическую, методическую и практическую направленность. При ответе на вопрос (выполнении задания) аттестуемый должен продемонстрировать знания и умения в области преподаваемого предмета, методики преподавания, педагогики и психологии.

Эксперты могут задавать уточняющие вопросы по тематике экзаменационного билета.

Защита реферата. Реферат (от латинского *referto* – сообщаю, докладываю) краткое изложение в письменном виде содержания исследования по выбранной проблеме.

Реферат – это своеобразный отчет о самостоятельном изучении материала, анализе теоретических источников и практической деятельности по выбранной теме. В реферате автор раскрывает суть исследуемой проблемы; приводит различные точки зрения, а также собственные взгляды на нее. Содержание реферата должно быть логичным; а изложение материала носить проблемно-тематический характер.

Защита реферата предполагает предварительный выбор аттестуемым интересующей его темы, последующее глубокое изучение избранной для реферата проблемы, изложение выводов реферата. Выбор темы дается на усмотрение аттестуемого в рамках его профессиональной компетентности. В реферате учитель представляет описание собственного опыта, опирающегося на теоретические знания и практический опыт работы.

Защита реферата как форма квалификационного испытания позволяет аттестуемому выявить проблемы в своей работе и осмыслить итоги своей деятельности. В соответствии с ГОСТ 7.32-2001 «Отчет о научно-исследовательской работе. Структура и правила оформления» реферат должен иметь определенную структуру, которая включает набор обязательных и необязательных элементов.

Педагогический авторский проект. Проект (от латинского *projectus* – брошенный вперед) – разработанный план, замысел, текст какого-либо документа.

В рамках аттестации педагогов проект понимается как способ планирования и реализации деятельности по решению конкретной педагогической проблемы по новым, не изученным или спорным вопросам, завершающийся достижением новых (планируемых) образовательных результатов.

Педагогический проект – форма испытания, в ходе которого аттестуемый защищает разработанные материалы по решению конкретной задачи по изучаемой дисциплине. Выбор темы разрабатываемого проекта дается на усмотрение аттестуемого и должен соответствовать основным направлениям развития системы образования.

Педагогический проект выполняется в виде пояснительной записки с приложением расчетно-графических материалов, программных продуктов, рабочих макетов и других материалов, разработанных педагогом. Проект

должен раскрывать суть исследуемой проблемы, способствовать формированию творческих качеств педагога.

Защита методической (научно-методической, опытно-экспериментальной) разработки – форма квалификационного испытания, которая представляет собой аналитический отчет (научно-методическое, опытно-экспериментальное исследование) аттестуемого по проведенному педагогическому мероприятию (эксперименту) и изученной научно-методической литературе.

Методическая разработка (научно-методическая, опытно-экспериментальная) должна иметь следующую структуру:

- титульный лист;
- введение;
- аналитическая часть;
- практическая часть;
- заключение;
- список литературы;
- приложения.

Во введении отражаются следующие вопросы:

- обоснование актуальности темы;
- определение области, в рамках которой проводится исследование;
- цель и предполагаемый конечный результат работы.

Аналитическая часть представляет собой научное обоснование проблемы на основе анализа различных литературных источников.

Практическая часть содержит изложение путей и способов решения поставленной проблемы, описание методического эксперимента, особенностей его организации и содержания.

В заключении формулируются качественные и количественные выводы, а также рекомендации по использованию полученных результатов в педагогической практике.

В приложении выносятся таблицы, диаграммы, графики, конспекты уроков, занятий, протоколы наблюдений и т.д.

Методическая разработка оценивается по следующим показателям:

1. Соответствие содержания разработки выбранной проблеме.
2. Грамотность изложения и качество оформления разработки.
3. Самостоятельность выполнения работы, глубина проработки материала.
4. Обоснованность и доказательность выводов.
5. Практическая значимость работы.⁴

Как аттестация, так и оценка персонала находят свое отражение в определении профессиональных качеств работника, соответствует он или нет занимаемой должности, выявляет деловые и личностные качества сотрудника. Но эти понятия имеют и различия: оценка – это общее понятие, которое подразумевает наличие каких-то определенных критериев, к которым подходит или не подходит работник, насколько личные качества сотрудника и результаты его труда соответствуют требованиям, предъявляемым в организации. Оценка необходима для того чтобы определить трудовой потенциал персонала и насколько возможно его использование в работе, а также для проверки, соответствует ли сотрудник занимаемой должности.

Аттестация – механизм одной из методик оценки, процесс независимый и результат каждого работника индивидуален, интересен, притягателен. Заключается в выявлении степени квалификации сотрудника.

Аттестация хороша как для работодателя, так и для сотрудника. Работодатель определяет, насколько его персонал квалифицирован и не пришла ли пора его обновить,

то сотрудник получает шанс продемонстрировать свои профессиональные возможности, благодаря чему может повыситься карьера или заработная плата.

Таким образом, можно сделать выводы, что аттестация для работника является неплохим стимулом постоянно повышать свою квалификацию, и не останавливаться на достигнутом уровне.

Современные технологии управления персоналом

*Н.Д. Зыкова, (Россия, Екатеринбург –
e-mail: Natalia_Zykova@el.ru*

Управление персоналом – жизненно обусловленная стратегическая функция, в течение 20 века сформировавшаяся в самостоятельную структуру в ходе эволюции многообразных форм управления.

В условиях становления рыночной экономики в нашей стране особое значение приобретают вопросы практического применения современных форм управления персоналом, позволяющих повысить социально-экономическую эффективность любого производства.

Поскольку все цели организации достигаются через людей, именно управление персоналом должно быть на первом месте среди прочих компонентов менеджмента предприятия. Однако, несмотря на колоссальную значимость правильного подбора персонала для каждого конкретного предприятия, руководство зачастую стоит перед выбором, с одной стороны, принять опытного и квалифицированного работника, с другой – по родственным связям.

Таким образом, в современных условиях многие руководители недооценивают важность и принципиальность решений, связанных с подбором и расстановкой кадров, отдавая предпочтение узко личным интересам.

Цель работы: Выявление основных и современных технологий управления персоналом.

Концепция управления персоналом это система теоретических и методологических взглядов на понимание и определение сущности, содержания, целей, задач, критериев, принципов и методов управления персоналом, а также организационно-практических подходов к формированию механизма ее реализации в конкретных условиях работы организаций. Она включает: разработку методологии управления персоналом, формирование системы управления персоналом и разработку технологии управления персоналом.

Методология управления персоналом предполагает рассмотрение сущности персонала организации как объекта управления, процесса формирования поведения индивидов, соответствующего целям и задачам организации, методов и принципов управления персоналом.

Система управления персоналом предполагает формирование целей, функций, организационной структуры управления персоналом, вертикальных и горизонтальных функциональных взаимосвязей руководителей и специалистов в процессе обоснования, выработки, принятия и реализации управленческих решений.

Технология управления персоналом предполагает организацию найма, отбора, приема персонала, его деловую оценку, профориентацию и адаптацию, обучение, управление его деловой карьерой и служебно-профессиональным продвижением, мотивацию и организацию труда, управление безопасностью персонала, управление конфликтами и стрессами, обеспечение социального развития организации, высвобождение персонала,

взаимодействия руководителей организации с профсоюзами и службами занятости и др.²⁰⁹

Основу концепции управления персоналом организации в настоящее время составляют возрастающая роль личности работника, знание его мотивационных установок, умение их формировать и направлять в соответствии с задачами, стоящими перед организацией.

Изменения в экономической и политической системах в нашей стране одновременно несут как большие возможности, так и серьезные угрозы для каждой личности, устойчивости ее существования, вносят значительную степень неопределенности в жизнь практически каждого человека. В организации можно выделить три фактора, оказывающих воздействие на людей:

Первый — иерархическая структура организации, где основное средство воздействия — отношения власти-подчинения, давление на человека сверху с помощью принуждения, контроль за распределением материальных благ.

Второй — культура, т.е. формируемые обществом, организацией, группой людей совместные ценности, социальные нормы, установки поведения, которые регламентируют действия личности, заставляют индивида вести себя так, а не иначе без видимого принуждения.

Третий — рынок, сеть равноправных отношений, основанных на купле-продаже продукции и услуг, отношениях собственности, равновесии интересов продавца и покупателя.

Как объясняется в энциклопедическом словаре, технология — это искусство, мастерство, умение, совокупность методов обработки, изготовления, изменения состояния, свойств, формы сырья, материалов или полуфабрикатов в процессе производства продукции. Задача технологии как науки — выявление физических, химических, механических и других закономерностей с целью определения и использования на практике наиболее эффективных производственных процессов.²¹⁰

Под технологией в производственной деятельности понимается содержание, способ и последовательность взаимодействия персонала и рабочих машин в процессе изготовления продукции, выполнения работ и оказания услуг, с учетом требований рынка. В современном производстве технология управления персоналом — это наука и искусство управления людьми, механизм взаимосвязи между субъектом и объектом управления персоналом, система взаимодействия между руководителем и работником, стратегия выработки решений и тактика их выполнения в сфере эффективной занятости работников в управлении кадровым составом предприятия.

Персонал-технология с общенаучных позиций это механизм взаимодействия руководителей всех уровней управления со своим персоналом с целью наиболее полного и эффективного использования имеющихся на производстве ограниченных экономических ресурсов, и в первую очередь рабочей силы, трудового потенциала всех категорий работников.

В современной кадровой политике технология управления персоналом, или персонал-технология, характеризуется многосторонними функционально-организационными отношениями.

В функциональном отношении управление персоналом предусматривает осуществление следующих видов деятельности:

- определение общей стратегии развития персонала;

- планирование потребности работников на предприятии;
- привлечение, отбор и оценка персонала;
- повышение квалификации работников и их переподготовка;
- профессиональное движение кадров на предприятии;
- управление деловой карьерой работников;
- высвобождение работников предприятия и др.

В организационном отношении управление персоналом охватывает обеспечение трудовых взаимосвязей и взаимодействия всех работников и всех структурных подразделений предприятия в процессе производства и продажи продукции, что включает:

- кадровое планирование и расстановку персонала;
- оптимизацию численности и структуры персонала;
- нормирование труда персонала;
- организацию оплаты и материального стимулирования;
- формирование трудовой культуры и др.²¹¹

Персонал-технология (технология управления человеческими ресурсами) — это средство управления количественными и качественными характеристиками персонала, обеспечивающее взаимодействие интересов работников и компании в целях эффективного функционирования организации.

Применение персонал - технологий обусловлено тем, что при помощи последовательно производимых действий, приемов и операций можно получить информацию о возможностях человека (способностях, профессиональных и личных качествах, умениях, навыках и др.) и на основе этого либо сформировать требуемые для организации, либо изменить условия их реализации. Персонал - технологии позволяют руководству организации принимать конкретные управленческие действия по отношению к способностям человека для того, чтобы:

- своевременно оценивать уровень квалификации работников;
- перемещать работников на такие должности, где их способности и потенциальные возможности были бы наиболее полно востребованы и раскрыты;
- обеспечивать заинтересованность работников в количестве и качестве их труда.

То есть объектом воздействия персонал - технологий являются профессиональные способности, личные качества и потребности человека в целях их рационального использования в организации.

Выделяется несколько групп технологий управления человеческими ресурсами на предприятии:

1) Технологии, обеспечивающие требуемые для организации как текущие, так и перспективные характеристики состава персонала (технологии кадрового планирования, отбора и подбора персонала, профессионального развития, формирования кадрового резерва).

2) Технологии, обеспечивающие получение всесторонней достоверной персональной информации о работнике (собеседование, тестирование, аттестация, адаптация).

3) Технологии, обеспечивающие получение высоких результатов деятельности каждого работника и согласованности действий всего персонала для достижения целей организации и повышения эффективности ее деятельности (мотивация и стимулирование труда).

4) Технологии, обеспечивающие востребованность возможностей персонала (ротация кадров, управление карьерой).

²⁰⁹ Магура М. И. Создание системы управления персоналом организации // Управление персоналом, №7, 2009.

²¹⁰ Егоршин А. П. Управление персоналом: Учебник для вузов. - 3-е изд. - Н. Новгород: НИМБ, 2007.

²¹¹ Одогов Ю. Г., Журавлев П. В. Управление персоналом: Учебник для вузов. - М.: Финстатинформ, 2007

Под персонал - технологией мы понимаем стандартизированный метод достижения заранее определенных результатов с использованием необходимых для этого ресурсов. При этом никого не должно смущать, что слово «технология» используется применительно к людям, работающим в организации. Для того, чтобы быть успешными, персонал - технологии должны отвечать ряду требований:

1. Наличие четких целей, увязанных с целями организации или соответствующих подразделений. Например, такая стратегическая цель, как освоение новой для компании продукции требует постановки увязанных с ней целей и для конкретных направлений работы с персоналом. Так, для поиска и отбора новых сотрудников на первый план выходит использование таких методов и критериев, которые позволяют более эффективно отбирать работников, отвечающих новым требованиям; обучение и переобучение персонала (методы и содержание учебных программ) строится с учетом тех знаний и навыков, которых требует от персонала новая работа, и т.п..

2. Обеспеченность ресурсами. Исполнители должны располагать необходимыми ресурсами и для них должны быть созданы условия, позволяющие наилучшим образом достигать поставленные перед ними цели. Так, невозможно решать проблемы стимулирования труда, не располагая необходимыми финансовыми ресурсами. Трудно успешно отбирать работников, не имея приспособленных для этой цели помещений, достаточных финансовых средств, необходимого оборудования или времени.

3. Наличие эффективных методов и процедур. Работа по достижению поставленных целей реализуется в соответствии с отработанными методами, процедурами, и регламентирующими документами (положениями, инструкциями и др.). Эти методы, процедуры и документы обеспечивают высокую надежность достижения заданных результатов. Так, организация отбора новых работников только тогда дает высокие результаты, когда при этом используются стандартизированные и хорошо отработанные методы и процедуры, а вся организация работы осуществляется на основе регламента и условий, зафиксированных в соответствующих документах (положениях, инструкции и пр.), утвержденных руководством. В противном случае отбор каждого нового работника будет каждый раз решаться как новая задача, и ошибки (т.е. набор неподходящих работников) будут обычным явлением. Использование отработанных методов, процедур, регламентирующих документов не только повышает качество конечного результата, но и снижает вероятность ошибок.

4. Организационное оформление. Для практической реализации персонал - технологий должна быть предусмотрена соответствующая организационная поддержка: назначены ответственные, определены подразделения и должностные лица, выполняющие основной объем работы в рамках данной персонал - технологии, порядок работы и отчетности. Например, нельзя говорить о наличии действенной программы развития инициативы и творчества сотрудников компании, если разработан соответствующий план работ, но при этом не определено, кто из высшего руководства будет курировать эту работу, кто будет отвечать за общую координацию и контроль за реализацией всей программы.

5. Неотъемлемой частью персонал - технологий должна быть периодическая оценка их эффективности. Важнейшими ресурсами повышения эффективности работы по каждому из направлений работы является, с одной стороны, выявление факторов, мешающих работе по данному направлению, снижающих ее эффективность (например, низкая квалификация исполнителей, плохая система контроля, отсутствие практики делегирования и

др.), а с другой -- определение неиспользованных или недостаточно использованных возможностей (например, расширение набора используемых методов, привлечение внешних экспертов, знакомство с опытом других организаций и др.).

6. Конечный результат, получаемый в итоге практической реализации персонал - технологий, должен поддаваться качественной или количественной оценке. Примерами количественных показателей могут быть: уровень текучести кадров, производительность труда, уровень брака; примерами качественных показателей будут уровень удовлетворенности работой, уровень приверженности персонала своей организации, уровень мотивации и т.п.

7. Развитие и совершенствование персонал - технологий осуществляется на основе установленной практики внесения корректив в соответствии с результатами оценки эффективности работы (за месяц, квартал, полугодие или год). Вряд ли возможна такая ситуация, когда введенный порядок работы в каком-то направлении является идеальным и не требует по истечении некоторого времени корректив. Естественно, что с изменением внешних обстоятельств или по мере накопления данных по реализации самих персонал - технологий будет накапливаться все больше идей о том, как сделать их более эффективными. Однако практика, когда регулярный (например, раз в год) анализ эффективности работы по тому или иному направлению заканчивается принятием решений о необходимости корректировки используемых персонал - технологий, пока еще не получила широкого распространения.²¹²

Понятие "эволюция" в отношении методов управления персоналом имеет особую трактовку. Дело в том, что эволюция содержит в себе представление о приспособлении организма, системы или идейных представлений к изменениям, происходящим во внешней среде или во внутреннем состоянии объекта. Однако и теория, и методы управления персоналом, строго говоря, скорее отражают изменение условий кадрового управления. Решение конкретных практических задач обуславливает оперативный отбор теоретических установок и вытекающих из них методических подходов по критериям достижения тех или иных количественных или качественных показателей эффективности, актуальных для данного периода. Таким образом, чаще имеют лучшую перспективу методы, органичные по своему содержанию новым реалиям организации производства и изменившимся социальным отношениям в обществе, нежели какой бы то ни было традиции, хотя, как это будет показано ниже, некоторые традиционные методы в силу их богатого научно-методического потенциала, а значит, и высоких адаптивных возможностей могут быть и являются конкурентоспособными длительное время. Поэтому эволюцию методов управления персоналом следует понимать не как их приспособление к изменяющейся практике, а как результат целенаправленных попыток точно отразить и использовать новые возможности, предоставляемые такими изменениями, с целью повышения эффективности функционирования системы управления персоналом.

Эволюция методов управления персоналом является закономерным продолжением развития методов управления и ставит своей задачей, во-первых, анализ прогрессирующих закономерностей развития персонала, а во-вторых, извлечение полезного опыта из того, что накоплено практикой управления.

Современные методы изучения персонала предполагают, с одной стороны, изучение индивидуальных ха-

²¹² Шекшня С. В. Управление персоналом современной организации. - 4-е изд., - М.: Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2005

рактических и способностей работников для установления их потенциала, а с другой - выявление количественных и качественных требований к персоналу с учетом перспектив развития организации (фирмы), появления новых направлений работы.

Новые технологии управления персоналом - аутстаффинг и аутсорсинг.

Аутсорсинг - это передача организацией на договорной основе каких-либо непрофильных функций стороннему исполнителю (организации или физическому лицу), который является специалистом в данной области и обладает соответствующим опытом, знаниями, техническими средствами. Например, в Российской Федерации на сегодняшний день распространен бухгалтерский аутсорсинг и аутсорсинг IT-услуг. При аутсорсинге сотрудники работают в штате компании-исполнителя, а оказание услуг фирме - заказчику является лишь частью их функции. Чаще всего заказчик не имеет отношения ни к выбору тех, кто будет непосредственно выполнять работу, ни к организации их труда. Кадровое агентство предлагает услуги своих сотрудников для выполнения работ в компании. Числится сотрудник в штате агентства и получает все необходимые выплаты от агентства в установленном законом порядке. Аутсорсинг широко распространен в последнее время, всё больше компаний прибегают к его услугам, тем более, что законом он более-менее урегулирован. Особенно это близко компаниям с иностранным капиталом, так как на западе аутсорсинг - типичное явление.

К услуге аутстаффинга прибегают компании разных сфер деятельности: производственные, сферы услуг, банки. Часто аутстаффинг используется оптовыми и розничными торговыми компаниями. Выбор данной услуги определяется целями, которые хочет решить с помощью аутстаффинга компания. Также аутстаффинг удобен для компаний, которым сотрудники нужны для выполнения краткосрочных проектов, например, для автоматизации системы управления предприятием. Сегодня автоматизация управления компанией используется далеко не только в банках - она «вошла» фактически в каждую компанию, особенно если эта компания торгово-производственная. Чтобы не «раздувать» штат, компании, внедряющие систему автоматизации, прибегают к услугам провайдера. В этом случае чаще всего провайдер сам подбирает необходимый персонал, зачисляет его в свой штат, а фактически работают эти сотрудники у Заказчика. Таким образом, реализуется услуга лизинга персонала, являющаяся составной частью аутстаффинга. Аутстаффинг удобен при необходимости сэкономить на своей кадровой службе или «разгрузить» ее при больших объемах работ. Некоторые компании пользуются этой услугой для привлечения высококлассного специалиста, претендующего на большую «белую» зарплату, например, хорошего специалиста по работе с корпоративными клиентами. Большая зарплата на фоне официальных небольших зарплат сотрудников предприятия, ведущего двойную бухгалтерию, вызывает законные подозрения работников налоговых органов. Аутстаффинг же изначально создавался как кадровая технология, предполагающая полное соблюдение местного законодательства. Новый высокооплачиваемый специалист зачисляется в штат провайдера, а продает корпоративным клиентам товары или услуги фактического работодателя. Многие компании применяют аутстаффинг для снижения административных рисков и издержек, связанных с персоналом.

Как уже было сказано, основной задачей руководителя является сделать бизнес эффективным, т.е. приносящим максимальную прибыль при оптимальном уровне издержек. В данном исследовании были рассмотрены два очень эффективных и популярных в Западных странах и

США способа сокращения самых больших расходных статей бюджета предприятия - заработная плата работников и административные расходы. Этими способами являются аутстаффинг и аутсорсинг.²¹³

В условиях становления рыночной экономики в нашей стране особое значение приобретают вопросы практического применения современных персонал - технологий по управлению персоналом, позволяющих повысить социально-экономическую эффективность любого производства.

В системе мер реализации экономической реформы особое значение придается повышению уровня работы с кадрами, постановке этой работы на прочный научный фундамент, использованию накопленного в течение многих лет отечественного и зарубежного опыта.

Поскольку все цели организации достигаются через людей, именно управление персоналом должно быть на первом месте среди прочих компонент менеджмента предприятия. Но если принять во внимание, что неправильно поставленные цели обрекают фирму на неудачу независимо от персонала, приоритет следует отдать стратегическому менеджменту. Управление персоналом занимает второе по важности место.

Управление персоналом - целенаправленная деятельность руководящего состава организации, а также руководителей и специалистов подразделений системы управления персоналом, которая включает разработку концепции и стратегии кадровой политики и методов управления персоналом.

Персонал - технологии по управлению персоналом предполагает организацию найма, отбора, приема персонала, его деловую оценку, профориентацию и адаптацию, обучение, управление его деловой карьерой и служебно-профессиональным продвижением, мотивацию и организацию труда, управление конфликтами и стрессами, обеспечение социального развития организации, высвобождение персонала и др. Сюда же следует отнести вопросы взаимодействия руководителей организации с профсоюзами и службами занятости, управления безопасностью персонала.

Основу концепции современных персонал - технологий организации в настоящее время составляют возрастающая роль личности работника, знание его мотивационных установок, умение их формировать и направлять в соответствии с задачами, стоящими перед организацией.

Литература:

1. Аникин Б.А., Рудая И.Л. Аутсорсинг и аутстаффинг. Высокие технологии менеджмента. Инфра-М, 2009, 320 с
2. Егоршин А. П. Управление персоналом: Учебник для вузов. - 3-е изд. - Н. Новгород: НИМБ, 2007. 320с
3. Кибанов А. Я., Федорова Н. В. Управление персоналом: Учебно-практическое пособие. - М.: Финстатинформ, 2005. 340с.
4. Липатов В. С. Управление персоналом предприятий и организаций: Учебник для вузов. - М.: Люкс-арт, 2006. 158с.
5. Магура М. И. Создание системы управления персоналом организации // Управление персоналом, №7, 2009, с. 14-20
6. Овчинникова Т. Совершенствования системы управления персоналом предприятия // Финансовый бизнес, №11-12, 2008, с.52-54
7. Одегов Ю. Г., Журавлев П. В. Управление персоналом: Учебник для вузов. - М.: Финстатинформ, 2007. 302с.
8. Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А. Я. Кибанова. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: ИНФРА-М, 2007. 350с.
9. Шекшня С. В. Управление персоналом современной организации. - 4-е изд., перераб. и доп. - М.: Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2005. 354с.

Кадровое планирование в государственном учреждении

Г.И. Хузиахметова (Россия, Екатеринбург)

e-mail: pcheelk@mail.ru

Россия имеет многовековую традицию развития государственного управления, хоть и позже других стран приступила к формированию системы государственной службы. Только Петр I впервые в России стал решать вопросы государственной службы и вопросы управления. Его Указ от 4 февраля 1722 г. «Табель о рангах» заложил основу государственной службы в России. В этом указе были включены 94 наименования гражданских и воинских должностей, разделенных на 14 классов. Так, генерал-губернатор – 3-й класс, президент Коллегии (4 класс) были весьма внушительными чинами. Право на дворянство давал самый низший 14 класс. В «Табель о рангах» вносились изменения: например, в 1809 г. о необходимости сдавать экзамен для перехода в 8-й класс, что своего рода являлось аттестацией.

Вопросам государственной службы были посвящены различные указы, инструкции и циркуляры: «О безволокитном и правом вершении дел» (1719), «Об исполнительской дисциплине служащих государственных учреждений» (1724), «О существенных обязанностях всех чиновников и в особенности прокуроров, при исправлении должностей своих в Присутственных местах» (1765), «О порядке наложения административных взысканий за упущение по службе» (1849), «О сокращении делопроизводства и переписки по гражданскому управлению» (1852) и др.

В годы советской власти также издается много нормативных актов посвященных государственной службе. Постепенно эти акты консолидируются в трудовом законодательстве. В этот период отношения между работником (служащим) государственного органа и самим государственным органом регулировались в основном только трудовым законодательством. На общем фоне нормативных актов советского периода наиболее значимым в 1967 г. становится «Единая номенклатура должностей служащих». С учетом характера труда должности были поделены на три крупные группы: руководители, специалисты и технические работники, которые были исходными для составления штатных расписаний учреждений. Несмотря на множество нормативно-правовых актов по вопросам государственной службы, государственная служба, охватывающая именно персонал государственного управления, так и не была создана.

После распада СССР только 05.07.1995 г. Государственной Думой был принят ФЗ «Об основах государственной службы в РФ», в котором давалась нормативная характеристика государственной должности и классификация, основы правового положения государственного служащего, порядок прохождения службы и др.

В 1996 г. в составе структурных подразделений Администрации Президента создано Главное управление Президента по вопросам государственной службы и кадров. В составе Аппарата Правительства Российской Федерации имеется Департамент государственной службы и кадров.

За последние годы появилось значительное количество переводных работ и отечественных книг по проблемам управления персоналом. Однако работы по управлению персоналом государственной службы представлены более чем скромно.

Глубокое изучение кадровых вопросов государственной службы практически начинается в настоящее время.

Реформы, проводимые в Российской Федерации в системе государственного управления («Федеральная программа «Реформирование и развитие системы государственной службы Российской Федерации (2009-2013 годы)»), являются одним из важных условий ускорения социально-экономического развития страны, обеспечивают реализацию решений, направленных на модернизацию жизни российского общества.

В то же время, как показывает практика, проблема формирования и управления качественного, высокопрофессионального корпуса государственных служащих является одной из сложнейших задач государственной системы. Поэтому, прежде всего, важно определить стратегию и тактику формирования и качественного обновления персонала государственного аппарата. Поэтому одной из главных проблем управления кадрами на государственной службе является то, что отсутствует планирование в вопросах подготовки и ротации кадров, кадровая политика носит бессистемный характер, в этой политике отсутствует системность и осмысленность подбора и перемещения кадров [2].

Основная задача кадрового планирования состоит в обеспечении органов государственной власти необходимым числом квалифицированных служащих с минимальными затратами при отборе и решении вопросов профессионального развития. Несовершенное планирование кадровых потребностей, а тем более его отсутствие, являются причиной того, что отбор государственных служащих ведется бессистемно, методом срочного подбора претендентов на освобождающиеся вакансии [1].

Это тем более необходимо сейчас, когда активизации «человеческого фактора», наращивание и рациональное использование кадрового потенциала страны становится одной из первоочередных стратегических задач государства. Поэтому одна из главных задач - пополнение аппарата высококвалифицированными специалистами, способными эффективно трудиться, формирование эффективной системы управления персоналом государственной службы, т.е. кадровое обеспечение государственных органов.

Эффективное кадровое планирование положительно влияет на результаты деятельности государственного органа в следующих аспектах [1].

- Совершенствование процесса приема на государственную службу. Планирование является источником информации о потребностях государственного органа в персонале.

Это дает возможность обеспечить поиск и отбор кандидатов на государственные должности на планомерной основе, снизить издержки и избежать кризисных ситуаций, связанных с нехваткой квалифицированных кадров.

- Оптимизация использования персонала. Детальное планирование позволяет выявить и продуктивно применить невостребованный потенциал государственных служащих путем расширения должностных обязанностей, перевода работников на другие должности, планирования и развития их карьеры.

- Организации непрерывного профессионального обучения государственных служащих на основе соответствующего плана, что позволяет обеспечить нужную квалификацию работников и добиться реализации поставленных целей с наименьшими издержками.

- Создание прочных основ для развития других программ управления персоналом. Знание тенденций в динамике численности, изменении квалификационной структуры персонала позволяет разрабатывать долгосроч-

ные программы в области профессионального развития кадров, управления деловой карьерой служащих и т.д.

- Сокращение общих издержек на содержание персонала за счет продуманной, последовательной и активной политики на рынке труда. Знание собственных потребностей на длительную перспективу дает возможность государственному органу использовать сложившуюся конъюнктуру на рынке труда и извлекать выгоду из меняющейся ситуации.

Остаются открытыми вопросы необходимости модернизации государственного управления, направленного на повышение эффективности и результативности работы государственных структур, усиление их ответственности за предоставление качественных услуг населению. С принятием в декабре 1993 г. новой Конституции, кардинально изменилась структура, функции органов государственной власти и на федеральном, и на региональном уровнях и продолжает меняться в настоящее время. Проводимые реформы привели к изменению роли и самого государственного аппарата и государственных служащих. Встала необходимость повышения эффективности функций государственного аппарата, обеспечения профессионализма государственных служащих, изучения новых аспектов и проблем государственной службы в целом. Это заставляет менять структуры управления в государственной службе с учетом изменения внешних требований, а также изменением функционала персонала которая выполняет основные задачи государственного управления. Как показывает практика, в любом государстве важен единый государственный орган, который комплексно занимается разработкой организационных структур в государственном аппарате (от центральных правительственных органов до местных органов управления) и оценкой эффективности отдельных государственных структур.

На государственной службе в современных условиях выделяется ряд кадровых проблем:

- Рост численности государственных служащих.
- Отсутствие системы подбора кадров на государственную службу.
- Слабая профессиональная подготовка, дефицит компетентности значительной части государственных служащих.
- «Старение» кадров государственных служащих.

Кадровое планирование на государственной службе позволит:

1. *Снизить рост численности государственных служащих.* По данным Росстата, общая численность работников органов государственной власти к 2012 г. составляла 820,8 тыс. человек (70,9% от общего числа) и муниципальных служащих 339,6 тыс. человек (67,1%) [5].

По численности государственных служащих среди федеральных округов первые места занимают Центральный и Приволжский федеральные округа. Последние – Северокавказский и Дальневосточный.

В Уральском федеральном округе власть насчитывает около 81 тыс. человек [4].

Данный показатель по данным «Российской газеты» составлял в 2012г. во Франции – 71,7, США – 70,4, Японии – 33,4, Норвегии – 24,7, Южной Кореи – 18,5, России – 10

Посредством кадрового планирования кадровый состав органов власти подлежит упорядочению, как и перечень федеральных структур, имеющих региональные отделения. Также проблемой является унификация должностной структуры государственного аппарата, ко-

торая в настоящее время разнородна и не всегда отвечает требованиям сдерживания роста численности государственных служащих.

2. *Обеспечить стабильности кадрового состава.* Кадровый состав государственной и муниципальной службы в зависимости от числа лет, проработанных в системе власти, характеризуется следующим образом:

- Стаж до 1 года – 7,6%,
- от 1 года до 5 лет – 26,1%,
- от 5 до 10 лет – 22,4%,
- от 10 до 15 лет – 14,5%,
- от 15 лет и свыше – 29,4%.

Готовности определенной части кадрового состава (стаж до 1 года) в любой момент сменить работу из-за низкого престижа государственной службы, слабой социальной защищенности, неадекватности условий труда и т.д.

Кадровая политика в вопросе обеспечения стабильности кадров государственной службы должна исходить из того, что кадровый состав – это основной, постоянный, профессионально подготовленный контингент работников, стремящихся получить личные перспективы на государственной службе, что обеспечивается гарантированным служебным продвижением (созданием нормативно обеспеченной возможности такого продвижения), материальными условиями в рамках государственной службы.

Учитывая изложенное, эффективное кадровое планирование будет направлено на обеспечение стабильности кадрового состава в сочетании с его целенаправленным обновлением. На основе стабильности достигается накопление достаточного опыта и обеспечение непрерывности и бесперебойности в работе.

Обновление кадрового состава будет основываться на преимущественном внимании при подборе к тенденциям «самообеспечения» кадрами и на регулировании масштабов привлечения новых кадров «со стороны». Главными принципами выбора кандидата на должность являются необходимость достижения определенного уровня преемственности в работе, сохранение позитивного опыта и традиций, а также обеспечение новизны подходов к проблемам, решаемым в рамках замещаемых государственных должностей.

3. *Нормализовать показатели структуры кадров государственных служащих по возрастному и половому признакам.*

Средний возраст государственных служащих, замещающих государственные должности, составляет 40 лет (более 70%), молодежи до 30 лет всего 12,8%, лица пенсионного возраста среди государственных служащих составляли 3,5% [5].

В вопросе нормализации показателей структуры кадрового состава по возрастному признаку кадровое планирование позволит привлечь на государственную службу молодежь, создание для нее условий служебного роста, закрепление на работе опытных специалистов средних возрастов и постепенное высвобождение работников старших возрастов (при соответствующем кадровом и финансовом сопровождении).

Равный доступ к государственной службе связан с равенством полов. Для реализации этого принципа необходимо заботиться об увеличении удельного веса женщин на руководящих должностях. На данный момент в группе высших должностей 66,3% мужчин и 33,7% женщин [5]. В упомянутом Указе Президента РФ от 30 июня 1996 г. «О повышении роли женщин в системе федеральных органов государственной власти и органов государственной власти субъектов Российской Федерации» предусмотрена система мер по повышению роли

женщин в управлении делами государства, но к сожалению, безрезультатно.

4. Обеспечить объективную и комплексную оценку профессиональных качеств государственных служащих. В 90х гг. XX в. на должности руководителей аппаратов и их подразделений, помощников и советников назначались люди без прохождения общепринятых на государственной службе процедур, исходя, как правило, из принципов личной надежности. Отбор кадров в соответствии с принципами конкурса не проводился. Значительная часть назначенных не имела управленческих навыков, а профессионализм рассматривался как факультативный критерий оценки кандидата.

Поэтому при подборе кадров на государственную службу кадровое планирование позволит обеспечить объективную и комплексную оценку профессиональных и личностных качеств претендентов на основе четко регламентированных в правовом отношении правил, стандартов и процедур, установление жестких критериев соответствия способностей претендентов квалификационным требованиям к государственным должностям. Немаловажным аспектом является и обеспечение гласности этой работы.

5. Обеспечить однородность кадрового состава по уровню профессиональной подготовки. Удельный вес на государственной службе лиц с высшим образованием составляет 65,8% от всех работников, замещающих государственные должности и должности государственной гражданской службы и, соответственно, количество людей со средним профессиональным образованием 34,2% [5].

Компетентность государственных и муниципальных служащих в современных условиях во многом зависит от получения ими дополнительного профессионального образования (ДПО). В 2012 г. из общего числа работников органов государственной власти обучалось в различных формах ДПО от 15,1% до 20% или 175 тыс.чел., что ниже расчетной цифры – каждый работник раз в три года должен повышать свою квалификацию – примерно одна треть ежегодно. Также вопрос заключается в том, какое это образование и когда оно было получено. Информация Росстата о дополнительном профессиональном образовании свидетельствует о серьезных проблемах в этом направлении деятельности органов государственной и муниципальной власти.

Отсутствие стандартов и процедур отбора на государственную службу приводит к снижению профессионализма и компетентности государственных служащих в решении проблем.

Кадровое планирование способствует достижению однородности кадрового состава по уровню его профессиональной подготовки, компетентности, наличию управленческих знаний и навыков. Такая однородность обеспечивается не только едиными требованиями подбора кадров на государственную службу, но и системой переподготовки и повышения квалификации государственных служащих.

Рассмотрение данных вопросов кадровой работы приводит к однозначному выводу, что в сфере работы с кадрами находящимися на государственной службе имеется больше практических проблем, чем теоретических ответов на поставленные вопросы. Управление персоналом государственной службы на новой основе требует нового подхода к такой проблеме, как кадровое планирование.

Литература:

1. Охотский Е.В., Управление персоналом государственной службы / Е.В. Охотский. РАГС, 2002. – 535 с.
2. Лукьяненко В.И. Управление персоналом государственной службы // Государственная кадровая политика: концеп-

туальные основы, приоритеты, технологии реализации. - М., 2008. - 216-232 с.

3. Государственная служба Российской Федерации: становление, кадровое обеспечение. - М., Альфа-Пресс, 2004. – 139 стр.

4. Численность работников государственных органов и органов местного самоуправления (январь-сентябрь 2012 г.) Режим доступа: <http://www.ersds.e-burg.ru/default.aspx>.

5. Численность и кадровый состав государственных органов и органов местного самоуправления Российской Федерации. Режим доступа: <http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat/rosstatsite/main/>.

Организация процессов высвобождения персонала

М.М. Нелюбина (Россия, Екатеринбург)

Кризисное состояние отдельных предприятий в условиях рынка естественно: не все оказываются способными выдержать конкуренцию. Основная причина рыночной несостоятельности - грубейшие просчеты руководителей организации, низкий уровень менеджмента, а так же отсутствие опыта работы в условиях рынка. Однако многие трудности в нашей стране связаны с тем, что у нас имеется огромный дефицит менеджеров. В каждом конкретном случае успех зависит от личных качеств и достоинств менеджера, являющегося мотором рыночной экономики. Сегодня опыт убеждает, что очень важно не попасть в «черные дыры» экономики, то есть предприятия, которые поглощая в изобилии ресурсы, просто не в состоянии произвести конкурентоспособную продукцию, поскольку большинство из них оснащены техникой вчерашнего дня, не выдерживают конкуренции с потоком высокотехнологичных товаров.

Потребности организации в работниках меняются с течением времени под воздействием внешних и внутренних факторов для организации. Внедрение новых технологий, прекращение выпуска определенных видов продукции, падение спроса на услуги, которые оказывает конкретная организация, могут привести к сокращению спроса, как на отдельные категории работников, так и на рабочую силу в целом. Естественно, что организация должна принять меры по приведению численности сотрудников в соответствие с ее реальными потребностями, то есть осуществить сокращение численности.

Высвобождение персонала для многих фирм становится весьма значимой функцией, подкрепленной отработанным организационным механизмом ее реализации. Система специальных мероприятий, сопровождающих процесс высвобождения персонала, очень широко распространена на американских предприятиях в отличие от российских предприятий. В меньшей степени это направление деятельности распространено в европейских странах, но в последние годы там ему уделяется значительное внимание.

Проблемы, возникающие при высвобождении персонала, возникают из функций труда, которые складываются в современном обществе. Во-первых, труд имеет значение материального обеспечения жизни, а во-вторых, - рационального и полезного проведения свободного времени работника, средства удовлетворения потребностей высшего уровня, например, самореализации. В-третьих, труд имеет социальное измерение. В процессе трудовой деятельности устанавливаются социальные связи, формируется социальный статус человека. Достижению указанных целей может потенциально угрожать факт высвобождения работника [5].

Высвобождению персонала посвящен ряд работ отечественных и зарубежных авторов. Проблематика, связанная с высвобождением работников, изучается с

позиций различных научных дисциплин: управления организацией, экономики труда, управления персоналом, конфликтологии, социологии, социальной и организационной психологии, психологии личности, трудового права и т.д.

Высвобождение персонала — движение работников, обусловленное ликвидацией или реорганизацией рабочих мест, при которой изменяются требования к профессии (специальности) или квалификации работника, а также в связи с расторжением трудового договора по инициативе одной из сторон (работодателя или работника) или уходом на пенсию. Высвобождение работников осуществляется в соответствии с требованиями Трудового кодекса РФ и иных федеральных законов и должно сопровождаться организационно-психологической поддержкой со стороны администрации организации, где работает увольняемый работник. Увольнение работника — установленная законодательством процедура освобождения от служебных обязанностей при расторжении трудового договора.

Управление высвобождением персонала — вид деятельности, осуществляемый администрацией организации и ее службой управления персоналом в связи с увольнением работников в рамках требований Трудового кодекса РФ и предусматривающий разработку и реализацию мероприятий по оптимизации численности персонала экономической и социально-психологической поддержке увольняемых работников.

В виду важности такого события, как уход из организации, главной задачей служб управления персоналом при работе с увольняющимися сотрудниками является максимально возможное смягчение перехода в иную производственную, организационно-экономическую, социально-психологическую и социально-трудовую обстановку. В особенности это относится к двум видам увольнений: по инициативе работодателя и в связи с выходом на пенсию.

Вследствие рационализации производства или управления образуется избыток кадровых ресурсов. Своевременные перемещения, подготовка приема на вакантные места, осуществление социально-ориентированного отбора кандидатов на увольнение позволяют регулировать внутриорганизационный рынок труда в процессе планирования сокращения персонала [3].

Планирование работы с увольняющимися работниками базируется на классификации видов увольнений. Критерием классификации в данном случае является степень добровольности ухода работника из организации. По этому критерию можно выделить три вида увольнений:

- 1) увольнение по инициативе работника (по собственному желанию);
- 2) увольнение по инициативе работодателя (по инициативе администрации);
- 3) выход на пенсию.

Увольнение работника по собственному желанию.

Относительно менее проблемным, с точки зрения работодателя, является уход работника по собственному желанию. Профессиональная деятельность работника, а так же социальная среда при этом не изменяются существенным образом, либо сотрудник готов к подобным изменениям. Такой переход в большинстве случаев рассматривается самим сотрудником позитивно. Поэтому необходима поддержка данного работника со стороны администрации, как правило, мала.

В этой ситуации служба управления персоналом может:

- провести заключительное интервью (в устной или в письменной форме), в ходе которого выявляются истин-

ные причины увольнения, а также оценить различные аспекты производственной деятельности (психологический климат, стиль руководства, перспективы роста, объективность деловой оценки и оплаты труд, требования к рабочему месту и условия труда и т.п.);

- информировать работника о его правах и обязанностях при увольнении;
- получить информацию о состоянии дел в организации через канал обратной связи;
- частично или полностью снять различные претензии сторон друг к другу;
- выявить недостатки в работе с персоналом и не допустить дальнейших ошибок во взаимоотношениях администрации и сотрудников.

Однако в большинстве случаев при увольнении сотрудник либо вообще не склонен давать каких-либо оценок, либо делает это неохотно и с большой долей субъективности.

Увольнение по инициативе администрации. ТК РФ определяет исчерпывающий перечень оснований увольнения по инициативе администрации [4].

Увольнение по инициативе работодателя чаще всего происходит вследствие сокращения персонала или закрытия организации и переживается тяжело, так как затрагивает все важнейшие стороны труда (профессиональные, социальные, личностно-психологические; многие сотрудники испытывают страх, подавленность, растерянность, так как ему потенциально, на неопределенный срок, грозит безработица), а так же может иметь негативные последствия (потерю социальных взаимосвязей или статуса).

При увольнении персонала по инициативе администрации особую проблему представляет высвобождение персонала при ликвидации предприятия, сокращении штата работников и реорганизации производства организации.

Система мероприятий по работе с увольняющимися сотрудниками на конкретном предприятии может строиться как на индивидуальной, так и на групповой основе.

Главный акцент в этой работе делается на передаче сотруднику сообщения об увольнении и проведении консультативной работы по новой профессиональной ориентации и дальнейшему развитию персонала [1; с. 212-218].

Реализация этой системы мероприятий позволяет решить несколько задач:

- с точки зрения организации — оптимизация затрат, возникающих при увольнении; анализ и выявление узких мест в подготовке сотрудников и профессиональном поведении; наглядность процесса увольнения для остающегося персонала организации.
- с точки зрения сотрудника — задачи можно разделить на социально-психологические и карьерные.

В ряде случаев в практике управления персоналом имеет место массовое высвобождение работников, представляющее особый случай высвобождения, основными критериями которого являются показатели численности увольняемых работников в связи с ликвидацией организации, либо сокращением численности или штата работников за определенный период.

Условное высвобождение работников представляет собой экономию рабочей силы в результате совершенствования системы управления, совмещения профессий, роста производительности труда и производительности оборудования. Условное высвобождение выражается расчетной величиной, производной от величины потенциальной экономии рабочего времени, получаемой в результате повышения производительности труда [4].

«Локаут» представляет собой массовое увольнение работников при банкротстве предприятия либо с целью подавления или предотвращения забастовки.

«Аутплейсмент» - форма расторжения трудового договора между предприятиями и работниками, предусматривающая привлечение специализированных организаций в целях оказания заинтересованным лицам помощи при трудоустройстве.

Услуги посреднической организации оплачивает предприятие, с которым увольняемый сотрудник расторгает соглашение. Участие в процедуре расторжения трудового договора независимой третьей стороны позволяет снять напряженность и найти компромиссное решение.

Окончание срока контракта. Увольнение сотрудника в связи с окончанием срока контракта может быть по инициативе работодателя или по инициативе работника.

Выход на пенсию - третий вид увольнения характеризуется рядом особенностей:

- во-первых, может быть заранее предусмотрен и спланирован;

- во-вторых, связан со специфическими изменениями в личной сфере;

- в-третьих, перемены в образе жизни человека наглядны для его окружения;

- в-четвертых, человеку свойственна некоторая раздвоенность, разлад с самим собой.

Ввиду важности такого события, как уход из организации, главной задачей служб управления персоналом при работе с увольняющимися сотрудниками является максимально возможное смягчение перехода в иную производственную, социальную или личностную ситуацию.

Программа работ при высвобождении персонала представляет собой комплексную программу мероприятий, которую проводят при увольнении сотрудников по инициативе администрации или по истечении срока трудового контракта [2].

Служба управления персоналом пытается изыскать имеющиеся для этого методы. К ним относятся:

- юридические консультации по поводу возникающих претензий и компенсаций;

- помощь, оказываемая будущим работодателям в процессе наведения справок о сотруднике;

- психологические консультации и психологическая поддержка при проведении организационных мероприятий, связанных с высвобождением работника;

- формирование новой системы целевых устремлений, новых схем профессионального и служебного продвижения как условия успешной профессиональной переориентации консультируемого сотрудника.

Через целенаправленное использование методов самооценки, психологического тестирования или беседы с консультантом работник приходит к переосмыслению своих профессиональных и личностных позиций.

Метод «аутплейсмент», в данном случае, дает консультации попадающих под увольнение сотрудников, проводимые внешними консультантами. При этом преследуются две цели: помощь увольняемому сотруднику и облегчение начальнику процесса увольнения.

Основное внимание в программе уделяется передаче сотруднику сообщения об увольнении и проведению консультативной работы по новой профессиональной ориентации.

Процесс выхода на пенсию, а также нахождение сотрудника в новой социальной роли являются в цивилизованных странах объектом повышенного внимания. Это внимание исходит как от государства, так и от организации. Свое конкретное выражение работа с сотрудниками предпенсионного и пенсионного возраста в зарубежных компаниях находит в проведении определенных ме-

роприятий, среди которых можно выделить два наиболее характерных:

1) курсы подготовки к выходу на пенсию - помогают сотрудникам перейти в то положение, в котором они могут познакомиться с характерными чертами нового этапа своей жизни по различным вопросам (правовые нормы и положения, связанные с уходом на пенсию; экономические аспекты дальнейшей жизни; медицинские проблемы; возможности построения активного досуга и т.д.);

2) «скользящее пенсионирование» - предусматривает постепенный переход к неполной занятости (неполной рабочей неделе или неполному рабочему дню) и определенные изменения в оплате труда. Время от времени бывший работник фирмы приглашается в качестве консультанта, эксперта для решения производственных проблем, для участия в различных совещаниях, инструктором для участия в процессе обучения персонала, наставничества, управления адаптацией новых сотрудников и т.п.

Этапы мероприятий по высвобождению персонала. В ходе увольнения со стороны организации должна быть разработана система мероприятий по высвобождению персонала. Такая система может предусматривать три этапа: подготовка; передача работнику сообщения об увольнении; консультирование.

Первый этап - подготовительный. На данном этапе определяются критерии отбора претендентов на высвобождение, принимается решение об увольнении сотрудников, определяется правовое обеспечение принятого решения, разрабатывается система мероприятий по поддержке увольняемых работников. На данном этапе руководство решает вопросы о необходимости увольнения и использовании конкретной системы мероприятий, в зависимости от причины увольнения сотрудника.

Второй этап - информационный. Доведение до сотрудника сообщения (в письменной форме, в виде приказов, распоряжений и устной индивидуально) об увольнении делает процесс высвобождения официальным и представляет собой исходный пункт для дальнейшей консультационной работы.

Третий этап - консультационный. Характеризуется комплексом мероприятий, направленных на юридическое, психологическое консультирование сотрудников, на формирование новых целевых установок и профессиональной востребованности уволенных работников. На данном этапе уволенным сотрудникам оказывается содействие в поиске нового места работы.

Он включает три фазы:

1) через консультации делается попытка рассмотреть все неудачи работы на прежних должностях и наметить новые профессиональные и личные цели;

2) формируется схема поиска нового рабочего места (например, разработка необходимых документов, создание сети контактов по поиску работы, тренинг по проведению собеседования и т.п.);

3) поиск рабочих мест (помощь в выборе из различных предложений о работе какого-то одного с точки зрения индивидуальных установок).

Факторы, связанные с высвобождением персонала.

В практике современного управления отработан способ оценки экономической эффективности мероприятий по борьбе с излишним перемещением персонала или его уходом. Он строится на сопоставлении затрат по созданию стабильного, сплоченного коллектива с экономией, получаемой в результате снижения потерь, связанных с падением производительности труда от ухода работников. Эти потери складываются за счет:

– падения производительности в период после принятия решения об увольнении и оформления документов об уходе (от двух недель до месяца);

– потерю, связанных с недостаточно высокой производительностью труда в период после поступления на новую работу (из-за новых условий труда, техники, технологии, ознакомления с коллективом – до 2-3 месяцев);

– потерю из-за перерыва в рабочем стаже между увольнением и поступлением на работу (от 25 дней и более);

– потерю, которые несут государство и фирма в связи с затратами на обучение работников (если человек меняет профессию, то ранее сделанные затраты в этой сфере пропадают, и, более того, его надо учить снова) и с адаптацией их на новых рабочих местах (брак, поломка оборудования, простои и т.п.).

Процесс увольнения оказывает влияние не только на высвобождаемых сотрудников, но и на тех, кто остается работать в организации. Они наблюдают за процессом управления высвобождением, за взаимоотношениями администрации, непосредственных руководителей и сотрудников в процессе увольнения и сравнивают реальные действия с официально провозглашаемой политикой. Полученные за счет такого наблюдения сведения влияют на дальнейшую трудовую мотивацию. Благодаря профессиональным действиям в процессе высвобождения персонала администрация пытается в максимально возможной для данной ситуации степени увязать интересы кадровой политики с интересами работников.

Литература:

1. Сидоренко, В.Н. Высвобождение персонала как элемент современной кадровой политики организаций / В. Н. Сидоренко. – М.: МГУ, 2005. – 353 с.

2. Управление персоналом / под ред. Т. Ю. Базарова, Б. Л. Еремена. – М.: Дело, 1999. – 257 с.

3. Управление персоналом организации / под ред. А. Я. Кибанова - М.: Инфра - М, 1997. – 345 с.

4. Шкатулла, В. И. Комментарий к Трудовому кодексу РФ / В. И. Шкатулла. – 5-е изд., испр. и доп. – М.: Норма, 2007. – 672 с.

5. Шекшня, С. В. Управление персоналом: учеб. пособие / С. В. Шекшня. – М.: Бизнес - школа «Интел - Синтез», 2002. – 353 с.

Мотивация и стимулирование персонала

С.Ю. Коршунова (Россия, Екатеринбург)

e-mail: juno8@mail.ru

Эффективная система мотивации персонала – это залог успешной работы. Исходя из этого, мотивация персонала является универсальной темой, актуальность которой не уменьшается, несмотря на постоянное внимание теоретиков и практиков менеджмента.

Проблема мотивации персонала довольно широко рассматривается сегодня в научной и публицистической литературе. Однако, попытки приспособить классические теории мотивации к современности во многом не систематизированы, что затрудняет практическое использование технологий и методов мотивации. Сложность практической организации системы мотивации персонала определяется так же слабой изученностью особенностей мотивации работников, занятых в отдельных отраслях экономики и видах производства.

Руководителям необходимо помнить, что трудовая мотивация – это процесс стимулирования отдельного исполнителя или группы людей к деятельности, направленной на достижение целей организации, к продуктивному выполнению принятых решений или намеченных работ.

Для управления трудом на основе мотивации необходимы такие предпосылки, как выявление склонностей и интересов работника с учетом его персональных и про-

фессиональных способностей, определение мотивационных возможностей и альтернатив в коллективе и для конкретного лица. Необходимо полное использование личные цели участников трудового процесса и цели организации.²¹⁴

Целью мотивации является формирование комплекса условий, побуждающих человека к осуществлению действий, направленных на достижение цели с максимальным эффектом. Процесс мотивации упрощенно может быть разбит на следующие этапы: выявление потребностей, формирование и развитие мотивов, управление ими с целью изменения поведения людей, необходимого для реализации целей, корректировка мотивационного процесса в зависимости от степени достижения результатов.

Существуют разные подходы к мотивации труда. Подходы к мотивации труда в России и за рубежом сильно разнятся. Наиболее значительные успехи в управлении мотивацией труда и персоналом фирм достигнуты в Японии и США.

В самом упрощенном виде этот подход можно представить таким образом, что Япония достигла успехов в экономических преобразованиях благодаря трем принципам: пожизненный найм персонала, система старшинства при определении заработной платы и служебных повышений и внутрифирменные профсоюзы. Считается, что благодаря этим принципам Япония обладает большей степенью трудоотдачи, теряет меньше времени в разного рода стачках, протестах, простоях, может более легко внедрять новые технологии, обладает большими возможностями в контроле над качеством продукции и в целом производит больше и быстрее высококачественных товаров, чем ее иностранные конкуренты.²¹⁵

Система мотивации персонала может быть основана на самых разнообразных методах, выбор которых зависит от проработанности системы стимулирования на предприятии, общей системы управления и особенностей деятельности самого предприятия.

Можно выделить правила, соблюдение которых позволит повысить эффективность мотивационных мероприятий в организации:

1. Похвала эффективнее порицания и неконструктивной критики.
2. Поощрение должно быть осязаемым и желательно незамедлительным (минимизация разрыва между результатом труда и поощрением).
3. Непредсказуемые и нерегулярные поощрения мотивируют лучше, чем ожидаемые и прогнозируемые.
4. Проявление постоянного внимания со стороны руководства к работнику и членам его семьи.
5. Нужно предоставлять работникам возможность чувствовать себя победителями.
6. Следует поощрять работников за достижение промежуточных целей.
7. Желательно предоставлять работникам возможности ощущения своей самостоятельности и контроля за ситуацией.
8. Не следует ущемлять самоуважение работников, давая им возможность «сохранить лицо».
9. Лучше награждать небольшими и частыми поощрениями наибольшее количество работников.
10. В организации всегда должна присутствовать разумная внутренняя конкуренция – дух соревнования, способствующий прогрессу.²¹⁶

²¹⁴ Комаров Е. И. Стимулирование и мотивация в современном управлении персоналом // Управление персоналом. – 2002. – № 1. – С. 38-41.

²¹⁵ Дряхлов Н., Куприянов Е. Системы мотивации персонала в Западной Европе и США // Проблемы теории и практики управления. – 2002. – № 2. – С. 83-88

²¹⁶ Бурмистров А., Газенко Н. Какие методы повышения мотивации персонала являются наиболее действенными? // Управление персоналом. – 2002. – № 7. – С. 48-49

В целом можно сделать вывод, что внедрение предложенных мероприятий в сочетании с совершенствованием иных методов управления позволит повысить заинтересованность сотрудников в результатах своего труда и эффективность всей системы управления предприятием.

Каждой организации необходимо создать механизм мотивации повышения эффективности труда. Под этим подразумевается совокупность методов и приемов воздействия на работников со стороны системы управления предприятия, побуждающие их к определенному поведению в процессе труда для достижения целей организации, основанной на необходимости удовлетворения личных потребностей.²¹⁷

Социологические исследования показывают, что наибольший вес среди форм мотивации имеет оклад и индивидуальная надбавка, а затем уже следуют различные виды премий, на фоне других выделяются медицинское страхование, возможность получения кредитов и материальная помощь. Значимыми так же являются следующие мотивационные формы: хороший моральный климат в коллективе, карьера, хорошие условия труда, оплата путевок, социальные отпуска.²¹⁸

Вне зависимости от размера компании, материальных ресурсов и пристрастий персонала есть два универсальных инструмента мотивации - грамотная постановка цели и внимательное отношение к сотрудникам. Грамотная постановка цели повышает эффективность работы, задает рациональную технологию ее достижения и исключает возможные ошибки. Сотрудник, которому указаны его задачи на некий промежуток времени, пребывает в состоянии определенности, психологического комфорта.

Исходя из вышеизложенного можно сделать вывод: Мотивация и стимулирование, по сути, олицетворяют собой стратегию и тактику. Мотивация или мотивационная политика, - это стратегическая линия, направленная на достижение глобальных целей, стоящих перед работником, и сочетающаяся с целями предприятия. Например, работник хочет сделать деловую карьеру или расширить свои профессиональные знания, пройдя обучение за счет организации, в которой он работает, способствуя при этом своими знаниями и навыками ее развитию. Стимулирование, с точки зрения руководства, является тактикой решения проблемы, удовлетворяющей определенные мотивы работника (в большинстве случаев материальные) и позволяющей ему более эффективно трудиться. Мотивация и стимулирование как методы управления трудом противоположны по направленности: первое направлено на изменение существующего положения; второе - на его закрепление, но при этом они взаимно дополняют друг друга.

Укрепление дисциплины труда как фактор развития человеческого потенциала

В.А. Галимов (Россия, Нижний Тагил)

Актуальность дисциплины труда в современный период обусловлена рядом факторов:

1) Научно-технический прогресс усложняет производственные связи на предприятиях, в отраслях и в экономике в целом, а это требует повышенной четкости и точности в организации взаимодействия всех производственных звеньев;

2) В современном высокотехнологизированном и автоматизированном производстве резко возрастает цена единицы рабочего времени в связи с тем, что при этом

вовлекается в производственный процесс значительно большее количество высокопроизводительных орудий труда;

3) Радикальное изменение системы хозяйственного управления в условиях рыночной экономики с особой остротой выдвигает требование ответственности каждого работника не только за свой личный труд, но и за успех персонала, как первичного подразделения, так и всего предприятия.

Проблема дисциплинированности работников существует давно, однако, на мой взгляд, некоторое обострение её актуальности наблюдается именно в настоящий период. Такая ситуация сложилась во многом из-за низкой материальной заинтересованности работников или иными словами низкой оплаты труда.

Трудовая дисциплина представляет собой сложное динамичное явление общественной жизни. В общесоциологическом плане она является одновременно и особой формой связи людей, труда, и средством обеспечения организованности, порядка во всей системе общественных отношений.

Трудовая дисциплина — это обязательное для всех работников подчинение правилам поведения, определенным в соответствии с Трудовым кодексом РФ, иными законами, коллективным договором, соглашениями, трудовым договором, локальными нормативными актами организации (ст. 189 ТК РФ).

Дисциплина - функция исполнительская.

В зависимости от исполнения, дисциплина труда подразделяется на составляющие дисциплины: трудовую, производственную, технологическую и договорную. Эти составляющие дисциплины составляют дисциплину труда.

Плохая организация производства наносит не только материальный, но и моральный ущерб, подрывает трудовую дисциплину. С укреплением трудовой дисциплины тесно связаны такие элементы как улучшение условий труда, материально-техническое обеспечение производства. Недостатки в материально-техническом снабжении, организации производства приводят к простоям, невыполнению плановых заданий, порождают у работников безответственное отношение к своим должностным обязанностям, отрицательно сказываются на дисциплине.

Укрепление трудовой дисциплины должно обеспечиваться на основе неуклонного соблюдения законов. Однако это ясное и четкое требование некоторыми руководителями не соблюдается.

На состояние трудовой дисциплины также активно влияет нормальный микроклимат в трудовом коллективе, который создается умело организованной работой с личным составом и уважительными межличностными отношениями. Опытный руководитель не будет, используя свои властные полномочия, привлекать одновременно к дисциплинарной ответственности большое количество работников. Обычно привлекают тех, кто не реагирует на другие воспитательные меры.

Для обеспечения нормального психологического микроклимата в коллективе, наряду с организационными мероприятиями по созданию благоприятных условий труда и быта, используются научные основы в управлении, формирование атмосферы уважительного отношения к труду.

Субъективные причины нарушений трудовой дисциплины многообразны. Наиболее распространенной из них является распитие спиртных напитков. Далее приведены некоторые данные нарушений на ОАО «НПК «УралВагонЗавод»: число нарушителей дисциплины труда за 5 месяцев 2011 года составило 501 человек. Это на 215 человек больше, чем в 2010-м. 75 человек совершили

²¹⁷ Виханский О.С. Стратегическое управление. — М.: Гардарики, 2000. — 296 с

²¹⁸ Алехина О.Е. Стимулирование развития работников организации. // Управление персоналом. — 2002. - № 1. — С. 50-52

прогулы два и более раз. По факту употребления наркотических веществ задержано 15 человек. Потери рабочего времени составили 790 рабочих дней, что больше на 338 дней (74,7%). Средняя продолжительность прогула увеличена на 0,03% и составила 1,38 дня. Проблема заключается в недостаточном понимании важности и сложности задачи известной частью менеджмента, полагающего будто бы для эффективной работы возглавляемого ими подразделения достаточно высокой собственной технологической грамотности, подготовленного персонала, своевременной выдачи задания, хорошего заработка и дисциплинированности, понимаемой в основном как подчинение. Довольно часто среди таких менеджеров встречается отношение к наемному персоналу как к расходному материалу, который всегда можно заменить, если "не подходит". При этом общий стереотип восприятия персонала можно характеризовать как "установку на недоверие", порождающую противоречивую ситуацию. С одной стороны, можно наблюдать дистанцирование между менеджментом и рядовыми исполнителями, а с другой - игнорирование значительного числа разнообразных нарушений трудового распорядка и этики поведения, ставших привычными.

Субъективными факторами, оказывающими прямое влияние на состояние трудовой дисциплины на производстве, также являются: возраст, пол работников; общее и специальное образование, квалификация, социальное положение, семейное положение; стаж работы (общий и по специальности), стаж работы на данном предприятии, число смененных предприятий; социально-психологические свойства личности — безыдейность, безответственность по отношению к трудовому коллективу, неудовлетворенность работой, отношениями в коллективе и др.

Без дисциплины невозможно гарантировать достижения даже простых целей. В дисциплине заинтересовано и большинство работников, вопреки расхожему мнению многих руководителей. Человек по своей природе — существо ленивое. Поэтому всегда стремиться к покою, т.е. к ясности и стабильности. А это возможно только в среде, где есть элементарный порядок, даже если этот порядок не во всем его устраивает.

Любые правила поведения направлены на ограничение свобод каждого для общей пользы всех. И с этим подавляющее большинство работников согласно. Поэтому дисциплина, какой бы жесткой она не была, должна подчиняться двум главным правилам:

1) Ограничения должны быть продиктованы понятной всем необходимостью. У всех работников должно быть понимание принятых правил. Для этого нужно не только знакомить вновь принятых сотрудников с правилами внутреннего распорядка предприятия, но и постоянно проводить разъяснительную работу среди всех работников, объяснять причину принятия тех или иных решений, распоряжений, приказов. Люди — не "винтики" и не бездушные "пешки", которые руководитель может переставлять, как ему вздумается. Если хотите получить максимальную отдачу от каждого работника — они должны сознательно идти на самоограничения.

2) Правила должны быть едины и обязательны для всех, они не должны иметь временных или личностных ограничений. Если вводится какой-то порядок действий, то он должен неукоснительно соблюдаться всегда и всеми, ни для кого и ни в какое время не должно быть исключений, если это не предусмотрено самими правилами. Любое "незамеченное" нарушение правил, как снежный ком порождает лавину отказов от установленного порядка, и правило превращается в его исключение. Реакция может быть любой: от простого напоминания до сурового наказания за систематические нарушения дисциплины. Но

она обязательно должна быть. Только тогда вероятность рецидива снижается. Руководитель всегда должен отвечать за свои слова и действия, выполнять свои обещания, быть хозяином своего слова. Но в вопросах дисциплины, как нигде больше, руководитель должен быть особенно осторожен и тверд.

Жесткая дисциплина не имеет ничего общего с самодурством начальника, которого у нас хватает. Самодурство порождается вседозволенностью и безнаказанностью, и ничего общего с дисциплиной не имеет, т.к. здесь не выполняется первое правило. Кстати, в компаниях где директор самодур, как правило, очень низкая трудовая дисциплина, сотрудники плохо относятся к своим непосредственным обязанностям. В основном, все заняты перекладыванием ответственности и поиском виноватых, поисками способов лучше всех угодить начальству. Здесь не до работы. Хорошие работники в таких компаниях не задерживаются. Эффективность крайне низка. Это одна из нескольких причин, почему эффективность российской экономики так сильно отстает от эффективности экономик развитых стран.

Существующие методы управления дисциплиной труда можно разделить на 3 группы: экономические, психологические, правовые.

1) Экономические методы стимулирования дисциплины труда осуществляются через систему способов начисления заработной платы. Система организации оплаты труда на предприятии, как правило, включает в себя следующие элементы: нормирование труда, тарифную систему, формы и системы заработной платы.

2) Психологические методы управления дисциплиной труда. Стабильная работа трудового коллектива во многом зависит от психологического климата в нем. Социально-психологический климат характеризуется противоречивыми межгрупповыми и межличностными процессами, направленными, с одной стороны, на адаптацию к деятельности в значительно изменившихся, как внешних, так и внутренних условиях и, с другой стороны - на стремление сохранить привычные стереотипы отношений и стиль работы, сформированные на протяжении предыдущего длительного периода.

3) Методы правового воздействия. Трудовое законодательство различает четыре метода: убеждение, поощрение, принуждение, организация труда. Практика их применения насчитывает тысячелетия.

В течение многих лет на УВЗ меняются не методы, а их содержание и комбинация. Например, меняются виды наказаний, поощрений, убеждений. Убеждение - это основной метод управления дисциплиной труда. Это - воспитание, воздействие на сознание работника с целью побудить его к полезной деятельности или предотвратить нежелательные поступки.

Данные методы всегда должны находиться в арсенале руководства организацией, чья роль в управлении трудовой дисциплиной особенно высока. Руководству организации принадлежит решающая роль в управлении трудовой дисциплиной, по сравнению с государством и самим персоналом предприятия. С помощью обширного инструментария стимулирования дисциплины в трудовом коллективе руководители должны стремиться не только к повышению производственных показателей на предприятии, но и к качественному улучшению условий труда для работников трудового коллектива организации, соблюдению всех моральных и культурных ценностей персонала организации.

Обзор современных персонал-технологий

*С.В. Варлакова (Россия, р.п.Пышма)
e-mail: svetavarlakova@mail.ru*

История развития современного рынка кадровых услуг, как и экономики Российской Федерации в целом, сложна и имеет множество примеров уникального сочетания исключительно советских моделей регулирования отношений между компаниями и сотрудниками в контексте современных заимствованных за рубежом схем. В современных условиях люди представляют собой наиболее ценные активы организации, поскольку именно они индивидуально и коллективно вносят свой вклад в достижение ее целей. Эффективное управление человеческими ресурсами обеспечивает рыночную устойчивость организации, успешность ее функционирования в конкурентной среде, перспективы стратегического развития. В этой связи особую актуальность приобретает такая область кадрового менеджмента как персонал-технологии, обеспечивающие высокую результативность деятельности с минимально возможными затратами. Эффективное применение персонал-технологий вызывают интерес как у теоретиков управления, так и у практикующих менеджеров по персоналу и руководителей организации.

Термин персонал-технология ввел Тарасов - директор таллинской школы менеджеров. Впервые данный термин упоминается в книге "Персонал-технологии: отбор и подготовка менеджеров", 1989 г., Россия.

Концепция управления персоналом - система теоретико-методологических взглядов на понимание и определение сущности, содержания, целей, задач, критериев, принципов и методов управления персоналом, а также организационно-практических подходов к формированию механизма ее реализации в конкретных условиях функционирования организаций. Она включает: разработку методологии управления персоналом, формирование системы управления персоналом и разработку персонал-технологий по управлению персоналом.

Методология управления персоналом предполагает рассмотрение сущности персонала организации как объекта управления, процесса формирования поведения индивидов, соответствующего целям и задачам организации, методов и принципов управления персоналом.

Система управления персоналом предполагает формирование целей, функций, организационной структуры управления персоналом, вертикальных и горизонтальных функциональных взаимосвязей руководителей и специалистов в процессе обоснования, выработки, принятия и реализации управленческих решений.

Персонал-технология (технология управления человеческими ресурсами) – это средство управления количественными и качественными характеристиками персонала, обеспечивающее взаимодействие интересов работников и компании в целях эффективного функционирования организации.

Управление персоналом – целенаправленная деятельность руководящего состава организации, а также руководителей и специалистов подразделений системы управления персоналом, которая включает разработку концепции и стратегии кадровой политики и методов управления персоналом.

Эта деятельность заключается в формировании системы управления персоналом, планировании кадровой работы, проведении маркетинга персонала, определении кадрового потенциала и потребности организации в персонале. Персонал-технологии управления персоналом организации охватывают широкий спектр функций от приема до увольнения кадров, вопросы трудовых отноше-

ний; психофизиологию, эргономику и эстетику труда. Если в условиях командно-административной системы эти задачи рассматривались как второстепенные, то при переходе к рынку они выдвинулись на первый план и в их решении заинтересована каждая организация.

Персонал-технологии по управлению персоналом предполагают организацию найма, отбора, приема персонала, его деловую оценку, профориентацию и адаптацию, обучение, управление его деловой карьерой и служебно-профессиональным продвижением, мотивацию и организацию труда, управление конфликтами и стрессами, обеспечение социального развития организации, высвобождение персонала и др. Сюда же следует отнести вопросы взаимодействия руководителей организации с профсоюзами и службами занятости, управления безопасностью персонала.

Основу концепции управления персоналом организации в настоящее время составляют возрастающая роль личности работника, знание его мотивационных установок, умение их формировать и направлять в соответствии с задачами, стоящими перед организацией.

Применение персонал-технологий обусловлено тем, что при помощи последовательно производимых действий, приемов и операций можно получить информацию о возможностях человека (способностях, профессиональных и личных качествах, умениях, навыках и др.) и на основе этого либо сформировать требуемые для организации, либо изменить условия их реализации. Персонал-технологии позволяют руководству организации предпринимать конкретные управленческие действия по отношению к способностям человека для того, чтобы:

- своевременно оценивать уровень квалификации работников;
- перемещать работников на такие должности, где их способности и потенциальные возможности были бы наиболее полно востребованы и раскрыты;
- обеспечивать заинтересованность работников в количестве и качестве их труда.

В современной экономической литературе встречаются различные взгляды на сущность и классификацию персонал-технологий, на мой взгляд, более полная классификация представлена Т.Ю.Базаровым. Автор разделяет все технологии управления персоналом на несколько классов на основании нескольких признаков.

Во-первых, все технологии разделяются по признаку цели. Данную классификацию предлагает. По этому признаку технологии управления персоналом делятся на:

- Технологии формирования персонала;
- Технологии поддержания работоспособности персонала;
- Технологии обеспечения инновационного процесса.

Во-вторых, технологии управления персоналом различаются по признаку причины их появления:

- Технологии плановых мероприятий;
- Технологии экстренных мер.

В-третьих, технологии управления персоналом можно разделить в соответствии с масштабом их применения:

- Технологии управления персоналом организации в целом;
- Технологии управления отдельными персонал-группами;
- Технологии управления отдельными сотрудниками.

В-четвертых, технологии управления персоналом могут быть разделены в соответствии с признаком определенности:

- Апробированные технологии;
- Экспериментальные технологии.

Для организации особо важно, кто является автором технологий. По происхождению все технологии можно разделить на:

- Традиционные, повсеместно используемые в практике деятельности кадровых служб (например, технологии кадрового учета). Данные технологии частично имеют законодательное закрепление, частично являются результатом профессионального наследования.

- Отраслевые, являющиеся результатом деятельности особых отраслевых органов и служб. Эти органы разрабатывают технологическое обеспечение деятельности кадровых служб отрасли, в основном – на уровне примерной модели.

- Профессиональные, создаваемые специальными организациями (консалтинговыми агентствами) по заказу организаций. Эти технологии учитывают специфику конкретной организации и особенность момента, для которого строится технология. Однако необходимость учета многих параметров делает эти технологии весьма затратными и, как следствие, дорогими.

- Инновационные – созданные службой управления персоналом организации для разрешения актуальных проблем организации и реализации стратегии организационного развития. Формирование и внедрение таких технологий требует высокой квалификации специалистов службы и высокого организационного статуса службы управления персоналом.

Еще одна классификация технологий управления персоналом связана с определением субъекта управления. По этому признаку технологии можно разделить следующим образом:

- Технологии, реализуемые специалистами службы управления персоналом;

- Технологии, реализуемые службой управления персоналом совместно с руководителями подразделений и организации в целом;

- Технологии, реализуемые руководителями подразделений под контролем специалистов службы управления персоналом.

В зависимости от того, какие средства используются для достижения управленческой цели, технологии управления персоналом делятся на четыре группы:

- Административные технологии. Эти технологии опираются на юридически закрепленные нормы, правила и стандарты. Основу административных технологий составляет законодательная база: Конституция, Трудовой Кодекс, ведомственные инструкции и правила, локальные нормативные акты. Сутью административных методов является унификация сотрудников организации, преодоление субъективного подхода в оценке их действий и при принятии управленческих решений. Трудности использования административных технологий связаны с тем, что практически невозможно найти систему норм, полностью и непротиворечиво трактующих конкретные обстоятельства. Именно поэтому административные методы должны быть подкреплены системой учета (фиксации) конкретных неоспоримых фактов (опозданий и отсутствия сотрудника на рабочем месте, несоблюдение сроков выполнения заданий, решение трудной задачи, принятие на себя ответственности при экстремальных обстоятельствах и т.д.) В любом случае административные технологии венчаются созданием документов, фиксирующих факты, и представляют собой особую систему формального описания деятельности сотрудников в организации.

- Экономические технологии. Данные технологии связаны с использованием в качестве средства управления экономической выгоды. Экономические технологии могут быть сформированы как система санкций, система стимулирования, система поощрения, система вознаграждения.

Данные технологии применяются не только с целью управления производительностью труда, но и как средство формирования новых отношений между подразделениями организации. Введение экономической парадигмы в практику управления персоналом активизирует внимание к персоналу как капиталу организации и позволяет каждого сотрудника рассматривать как носителя внутриорганизационного капитала. Такой подход заставляет сотрудников любого уровня активнее участвовать в процессе управления организацией, в частности – за счет управления акциями предприятия, находящимися в распоряжении сотрудников.

- Организационные технологии. Этот вид технологий связан с использованием ресурсов, которыми обладает организация, с целью управления персоналом. В качестве основных ресурсов организации выступают: а) пространственные ресурсы - площади, на которых развивается деятельность сотрудников; б) временные ресурсы – объем времени, в течение которого сотрудники обязаны выполнять работу; в) способы организации деятельности сотрудников; г) способы организации взаимодействия сотрудников. Организационные технологии сопряжены с описанием бизнес-процессов, упорядочиванием этих процессов и повышением их эффективности за счет реорганизации способов. В результате появляются такие технологии управления персоналом как гибкий рабочий график, система постоянно действующих семинаров, on-line коммуникация и т.д.

- Социально-психологические технологии. Использование этих технологий наиболее выгодно для организации, так как средство, лежащее в их основе, появляется с появлением самого персонала. Этим средством являются человеческие отношения. Упорядочивание отношений, их структурирование в соответствии с целями организации и становится предметом ведения социально-психологических технологий. Эти технологии призваны совместить формальные и неформальные способы оценки людьми друг друга, утвердить и поддержать статус сотрудников как внутри организации, так и за ее пределами. В результате использования социально-психологических технологий в качестве эффектов управления начинают выступать важные, но трудно уловимые феномены: лояльность, верность, гордость. Социально-психологические технологии формируют состояние персонала организации, которое само по себе может стать не только конкурентным преимуществом, но и брендом.

Конкретная технология, используемая службой управления персоналом, может содержать черты многих из перечисленных классов технологий. Самое главное при построении технологии понимать, какими средствами располагает организация и кто из субъектов управления готов к активной деятельности в рамках предполагаемой технологии.

Наиболее распространенные технологии затрагивают такие базовые задачи управления персоналом как формирование и оценка персонала, внутриорганизационное обучение и мотивация деятельности.¹

Современный бизнес в условиях быстроменяющейся рыночного окружения все чаще встречается с ситуациями, когда для эффективной деятельности требуются сотрудники либо определенной квалификации, либо на определенный срок (принимать в штат которых по экономическим соображениям не является целесообразным). Спрос рождает предложение: с развитием кадровых технологий всё больше в практику работы российских компаний входят такие методы, как аутсорсинг аутстаффинг, лизинг персонала.

Кадровый аутсорсинг является одной из разновидностью аутсорсинговых услуг.

Аутсорсинг (outsourcing) - это перепоручение не-

профильных для компаний сфер деятельности компаниям-профессионалам; выполнение сторонней организацией определенных задач, бизнес-функций или бизнес-процессов, обычно не являющихся частью основной деятельности компании, но, тем не менее, необходимых для полноценного функционирования бизнеса.

Существует два вида аутсорсинга (от англ. outsourcing — внешний источник). Первый вариант — передача стороннему подрядчику некоторых частей бизнес-процесса предприятия для повышения производительности труда и снижения себестоимости продукции преимущественно за счет более дешевой рабочей силы у подрядчика. Второй вариант — это найм сотрудников без вступления с ними в юридические отношения.

Понятие «кадровый аутсорсинг» включает в себя комплекс работы с кадрами:

- аутсорсинг подбора персонала (рекрутинг);
- аутсорсинг кадрового делопроизводства, юридическое сопровождение;
- аутсорсинг бухгалтерии (начисление заработной платы, расчет налогов);
- аттестация и обучение;
- организация корпоративных мероприятий;
- формирование корпоративной культуры.

Аутсорсинг персонала или бизнес-функций рекомендуется в том случае, когда выполнение некоторых функций не целесообразно осуществлять силами сотрудников компании. Например, компании не обязательно иметь в штате специалиста в сфере мотивации, оценки персонала. Отдав эти или другие функции на аутсорсинг, она тем самым оптимизирует свои затраты. Это не только удобно, но ещё и выгодно. Данная процедура позволяет экономить на найме штатных специалистов, работу которых трудно контролировать без специальных знаний.

Преимущества использования кадрового аутсорсинга персонала состоят в том, что:

- у компании появляется возможность ведения кадрового менеджмента на высоком профессиональном уровне за относительно небольшие деньги;
- оптимизация структуры затрат позитивно отражается на показателях эффективности использования ресурсов и, как следствие, улучшаются финансовые и экономические показатели;
- при использовании аутсорсинга заметно уменьшается документооборот компании;
- менеджмент может сосредоточить свои усилия на основном бизнесе компании;
- экономия на содержании постоянного персонала;
- сокращение налогооблагаемой базы за счет списания затрат по договору аутсорсинга на издержки компании

При явных преимуществах кадрового аутсорсинга выделяют и недостатки:

- высокая зависимость организации от аутсорсера (высокие издержки смены, оппортунизм услугодателя);
- высокие транзакционные издержки, связанные с взаимодействием участников;
- низкая проработанность российской законодательной базы по вопросам, связанным с предоставлением услуг кадрового аутсорсинга.

В России аутстаффинг — новая услуга, возникновение необходимости в ней можно расценивать как позитивный признак развития цивилизованных рыночных отношений. Понятие «аутстаффинга» возникло в западных странах в 1970-е годы во время экономического спада. В России спрос на него возник после кризиса 1998 года. Первыми в нашу страну идеи аутстаффинга принесли крупнейшие международные кадровые агентства, такие как Manpower и Kelly Services. Одной из первых профильных компаний в области аутстаффинга на россий-

ский рынок вышла компания Ventra Employment. Имея большой опыт кадрового администрирования и ведения кадрового бухучета, компания представила на рынок продукт в соответствии с западными стандартами состава и качества услуги, сориентированный при этом на реалии российского рынка.

Аутстаффинг (англ. outstaffing — «выведение персонала за пределы штата») — это способ управления персоналом, предполагающий оказание услуг в форме предоставления в распоряжение заказчика определенного количества работников, не вступающих с ним в какие-либо правовые отношения (гражданско-правовые, трудовые) напрямую, но оказывающих от имени исполнителя определенные услуги (работы) по месту нахождения заказчика. Его синонимами принято считать такие понятия, как аренда или лизинг персонала, заемный труд. Существуют два типа аутстаффинга: первый предусматривает использование персонала, уже имеющегося в штате предприятия, а второй — вновь привлекаемого.

Потребность в данной услуге возникает, если компания:

- заинтересована в снижении административных расходов на ведение кадрового делопроизводства и бухгалтерского учета;
- планирует привлечь работников для реализации нового проекта без оформления их в штат;
- хочет перепоручить отношения с трудовой и налоговой инспекциями квалифицированному провайдеру;
- планирует привлечь работников в регионах, не открывая при этом представительств или филиалов;
- намерена сократить штатную численность без потери квалифицированных кадров и др.

Преимущества аутстаффинга для заказчика:

- сокращение штатной численности персонала при сохранении фактической;
- оформление временного персонала;
- оформление сотрудников на время испытательного срока и продление испытательного срока;
- снижение административных и финансовых издержек;
- обеспечение легальности и юридической поддержки при работе с персоналом;
- возможность сконцентрироваться на основном бизнесе;
- повышение конкурентоспособности компании.

Недостатки данной технологии, по мнению специалистов кадровых агентств, следующие:

- недостаточная лояльность персонала;
- лимитированные возможности по влиянию на все процессы, связанные с работой с персоналом, такие, как мотивация, развитие, кадровый резерв и т.п.
- уровень контроля и управления ниже, чем с сотрудниками в штате;
- частая смена персонала и необходимость в быстрой адаптации и обучении.

– отсутствие законодательной базы: аутстаффинг — как явление, в нашем законодательстве отсутствующее.

Еще одна современная технология управления персоналом — лизинг персонала. Лизинг персонала (от англ. personal-leasing) — управленческая технология, разновидность аутсорсинга, позволяющая обеспечить бизнес-процесс компании необходимыми трудовыми ресурсами, используя услуги сторонней организации. Однако, с точки зрения российского законодательства¹⁾ термин является некорректным, так как человек не может быть предметом арендных правоотношений. Он носит условный характер. Более корректным является термин предоставление персонала.

Если говорить о достоинствах, то это:

- освобождение службы работников компании от такой неблагоприятной и непродуктивной административно-бумажной деятельности, которая связана с оформлением своих работников, снижением объемов кадрового делопроизводства, а также предотвращение затрат для расчёта заработной платы;

- снижение вложений на компенсационные пакеты (для временных работников, поскольку они не предусмотрены вообще, или очень незначительны);

- значительное сокращение юридической ответственности перед работниками и понижение рисков, которые связаны с выплатой компенсаций, если дело относится к увольнению;

- возможность неограниченное число раз проводить замену сотрудников, если они не подходят по различным причинам. Это можно сравнить с бесконечным испытательным сроком;

- нет простоев в случае, когда сотрудник заболел или ушел в отпуск (по договору он должен быть заменён на этот период);

- возможность перевести подходящего работника к себе в штат после года "испытательного срока" бесплатно, в этом случае нет затрат для подбора персонала как такового.

Несомненно, использование "временного" персонала, как и любых других альтернативных кадровых решений, нельзя назвать панацеей для нашего общества. Поэтому лизинг персонала имеет и свои подводные камни.

Основными минусами аренды персонала является:

- Переплата агентству за предоставляемые услуги;
- Более низкая квалификация при равном размере затрат по сравнению со штатным сотрудником;

- Риск приёма нечестного, неблагонадежного сотрудника;

- Нелояльное отношение персонала по отношению к политике компании, руководству и т. д.

За последние годы ситуация в управлении персоналом кардинально изменилась, современные технологии позволяют руководству предприятий фундаментально пересмотреть свой подход к организации бизнес-процесса, а жесткая конкуренция на рынке значительно ускоряет этот процесс. Сегодня каждый руководитель встает перед выбором системы управления персоналом. Раньше или позже, но большая часть предприятий, ориентированных длительно работать на рынке, отдадут свое предпочтение новым персонал-технологиям. Именно тогда особую актуальность приобретет возможность ее интеграции с уже существующими системами, настройки и адаптации в соответствии с отраслевыми, организационными и производственными особенностями предприятия.

Итак, изменение экономических условий, в которых функционируют российские предприятия, повлекло за собой необходимость изменения стиля их деятельности. Это касается и всех внутренних процессов на предприятиях. Если мы применяем инновационный подход в производстве, в сбыте, то в значительных изменениях нуждается и процесс управления персоналом.

Литература:

1. Магура М. И. Создание системы управления персоналом организации // Управление персоналом. №7, 2009, с. 14-20

2. Е.И. Кудрявцева Управление персоналом. Учебная тетрадь. Санкт-Петербург, 2008 // <http://www.ago-consult.ru/publications.htm/317>

3. http://bigc.ru/publications/other/org_culture/strat_meng_and_kadr_org.php

Программа обучения пользователей при внедрении IT проекта

А.И. Каваева (Россия, г. Нижний Тагил)

e-mail: KavaevaAnna@yandex.ru

В настоящее время эффективность работы организации во многом определяется эффективностью повседневной работы персонала.

Внедрение автоматизированных систем управления сопряжено с большими трудностями, требует тщательного обследования объекта автоматизации, переподготовки кадров, преодоления у них психологического барьера. Недооценка работниками новых методов работы в автоматизированных системах может проявляться в различных формах в отдельных звеньях производства.

Сопrotивление переменам, возможно, является неизбежным явлением. Однако, после того, как руководство решило ввести изменения, сопротивление необходимо преодолеть. Согласно ряду авторов, любое изменение традиционных методов создает сопротивление у всех людей, кого эти изменения касаются: и у руководителей, и у подчиненных. Чтобы справиться с этой часто возникающей проблемой, руководство сначала должно понять, почему люди не хотят перемен.

Учитывая вышеперечисленные сложности, новизну предполагаемой деятельности, отсутствие опыта работы на ПК, ограниченность временного периода на освоение новой деятельности, отсутствие общего понимания процесса, было принято решение разработать типовую программу обучения, которая в короткие сроки позволит обучить пользователей программному продукту в рамках должностных обязанностей.

Для реализации данного проекта мы ставим следующие цели и задачи.

Цель: Разработка комплекса организационно-технических мероприятий для обучения пользователей.

Задачи:

1. Составить реестр программных продуктов используемых на предприятии по следующему направлению – учет и управление человеческими ресурсами.

2. Составить типовую программу и методику обучения.

3. Выбор программного обеспечения для реализации разработанной методики.

Главной особенностью программы обучения пользователей, является то, что реализована она будет параллельно с этапом внедрения ПС. Программа обучения пользователей рассматривается как организационная форма работы, ориентированная на изучение программных модулей (программных приложений) рассчитанная на несколько курсов.

Процесс обучения включает в себя: методический материал для организации и проведения учебного процесса (пособия, наглядно-раздаточный материал, электронная презентация); совместную работу инженеров по АСУП и пользователей по выявлению проблем функционирования программного продукта (работа в команде, в режиме «вопрос-ответ»); разработку решений и их внедрение.

Для примера реализации пилотной методики проекта определим систему управления персоналом (Human Resource Systems) ПС "БОСС-Кадровик", которая решает задачу централизованного управления человеческими ресурсами предприятия, включающую в себя следующие модули:

- планирование структурной организации, штатных расписаний и кадровой политики;
- оперативный учет движения кадров;
- ведение административного документооборота по персоналу и учету труда;

- планирование фондов рабочего времени и учет их использования;
- учет труда и расчет заработной платы;
- учет и разнесение затрат на оплату труда персонала в общей номенклатуре затрат предприятия;
- предоставление статистической отчетности по труду и налоговой отчетности в государственные органы;
- подбор персонала на руководящие должности;
- ведение кадрового резерва;
- аттестация и повышение квалификации работников;
- анализ профессиональной пригодности кандидатов на работу;
- учет военнообязанных на предприятии;
- табельный учет;
- ведение архивов без ограничения срока давности и многое другое.

ПС "БОСС-Кадровик" включает в себя следующие роли пользователей:

- специалист отдела труда и заработной платы (или других отделов, выполняющих функции БОТиЗ);
- специалист отдела кадров (или дирекции по работе с персоналом, включая все секторы, в т.ч. военно-учетный стол);
- специалисты табельного бюро (или у табельщиков подразделений);
- специалисты расчетной группы бухгалтерии;
- руководства подразделений и предприятия в целом.

ПС "БОСС-Кадровик" физически является единой информационной системой, включающей в себя базу данных и комплект настраиваемых приложений, работающих с ней. Структура данных и прикладная логика работы приложений реализуют базовую функциональность ПС.

В результате внедрения обучающей программы пользователи будут использованы следующие методы обучения:

1. лекции,
2. электронные презентации с использованием программы Microsoft Office Power Point,
3. практические занятия,
4. дискуссии,
5. срез знаний,
6. тестовые работы,
7. психологические тренинги.

Консультирование программы обучения пользователей предполагает, что специалисты соответствующих служб для консультанта выступают в качестве сотрудников-специалистов, которые выдвигают свои суждения, дополняют или корректируют предлагаемые рекомендации. Сложность решения выявленных проблем делает подчас обязательным включение консультанта в трудоемкий и долговременный процесс реализации разработанного предложения²¹⁹.

Критериями оценки пользователей по результатам завершения обучающей программы является:

1. заинтересованность пользователя в освоении нового программного средства,
2. трудолюбие, ориентация на успех внедрения ПС,
3. компетентная работа в обучающем модуле (согласно должностной инструкции),
4. четкое понимание задач и целей,
5. психологическая готовность к изменениям,
6. выполнение лабораторных практических работ в установленный промежуток времени (согласно должностной инструкции),

7. выполнение тестовых работ направленных на знание программных модулей, их наполнение (согласно должностной инструкции).

Программа обучения пользователей будет реализована в специализированных кабинетах Общества с использованием компьютерной техники и установленными программными продуктами.

С точки зрения окончательного результата программы обучения пользователей, работа всех модулей ПС, а также компетентная и совместная работа пользователей (обусловленная программой обучения), является залогом успеха внедрения программного средства.

Формирование современной системы стимулирования персонала промышленного предприятия

Л. В. Лукина (Россия, Нижний Тагил)

Нестабильность современной экономической ситуации в России приводит к трудно прогнозируемым изменениям внешней для предприятий среды. Чтобы сохранить конкурентоспособность предприятия требуется быстрая и адекватная реакция систем управления организацией. Выбирая направление перспективного развития предприятия, большое внимание необходимо уделять вопросам управления человеческими ресурсами, так как именно персонал предприятия реализует избранный путь изменений. Для успешного стратегического развития предприятия существенное значение имеют способности, умения, знания, навыки психофизиологические особенности каждого работника. Эти качественные характеристики определяют в совокупности компетенцию персонала. Конкурентоспособность предприятия достигается за счет наличия у него организационных компетенций, также в их состав входят и компетенции сотрудников. Чтобы опережать происходящие в экономике изменения, необходимо точно оценивать компетенции и стимулировать саморазвитие компетенций персонала. Существующая зависимость между эффективным трудом каждого работника и успешностью реализации стратегии предприятия, обуславливает необходимость выработки современных форм мотивации и стимулирования персонала на основе компетенций.

Большую значимость приобретает эта проблема в разрезе обеспечения эффективного функционирования промышленных предприятий, которые составляют в настоящее время основу потенциала экономического развития страны. Но существующее отставание отечественных промышленных предприятий от мировых по уровню производительности труда и качеству труда свидетельствует о том, что российские предприятия еще не полностью используют резервы влияния компетенции персонала на эффективность деятельности в целом и его отдельных бизнес-процессов.

Низкая доступность персонала высокой квалификации на рынке труда является очень значимой проблемой для ряда предприятий промышленности. Обостряет указанную проблему отсутствие в практике управления персоналом предприятия современных технологий стимулирования. При этом, именно учёт компетенций персонала при выборе форм стимулирования отвечает принципу соответствия размеров заработной платы, трудовому вкладу, обеспечения социальной справедливости в дифференциации оплаты, исходя из результатов конкретных сфер труда.

Как показал проведённый опрос работников предприятия корпорации «ВСМПО-АВИСМА», большинство работников не удовлетворены существующей системой оплаты труда и стимулирования, в целом удовлетворены не более 11%. Около 7% считают, что система не

²¹⁹ «Инжиниринг бизнес-процессов (описание, анализ и автоматизация бизнес-процессов)» Е.В. Синицин д.ф.-м.н., профессор, заведующий кафедрой финансового менеджмента и права Уральского государственного университета

учитывает все требования законодательства. Около 30% подвергают критике возможность сравнения текущего уровня оплаты труда с рыночным уровнем, а почти половина (48%) сомневаются в правильности построения существующей иерархии должностей. Около 20% не уверены в применимости системы оплаты труда и стимулирования к различным категориям работников. Как следствие, почти 75% считают, что необходимо создать новую систему оплаты труда и стимулирования, и почти все (98%) – как минимум, оптимизировать существующую.

Система материального и морального стимулирования труда в различных компаниях предполагает комплекс мер, которые направлены на повышение трудовой активности людей и, следовательно, повышение эффективности труда и его качества. Известный японский менеджер Л. Якокка писал: «Когда речь идет о том, чтобы предприятие двигалось вперед, вся суть в мотивации людей».

Соотношение материальных и нематериальных стимулов в различных компаниях значительно отличается. В большинстве фирм постепенно сокращается доля материального вознаграждения и увеличивается доля нематериальных стимулов.

Существует ряд некоторых вопросов, от решения которых зависит эффективность реализации программ распределения прибыли: кто должен принимать участие в разработке и внедрении плана; как распределится степень участия в этих процессах между руководством и рабочим персоналом; какого размера подразделение будет охвачено планом; какой из критериев будет использоваться для оценки трудового вклада.

Какие-либо реальные изменения во взаимоотношениях между руководством организации и сотрудниками могут произойти после успешного решения всех перечисленных вопросов. Этот подход к распределению прибыли может привести к фундаментальным изменениям в концепции, определяющей право собственности каждого сотрудника организации. В этом моменте и заложено основное стимулирующее начало соответствующих программ. Участие в прибылях используется предпринимателями как средство, которое способствует сохранению социального мира внутри организации, и как фактор повышения заинтересованности в её экономическом успехе. Все системы участия в прибылях различаются по показателям, условиям выплат, кругу лиц, получающих эти выплаты. Эти системы имеют свои особенности в разных странах мира, так как это обусловлено историей развития экономики, традициями или обычаями трудовой жизни, менталитетом той или иной страны. Но общим для всех является одно: раздел между организацией и наемными работниками дополнительной прибыли. Особенность системы участия в прибылях состоит в том, что эффект от её применения сказывается не сразу, а через несколько лет после внедрения. Ведь это можно объяснить психологическим действием привыкания, согласно ему наибольший эффект принятого или не принятого воздействия достигается с течением некоторого времени.

Оптимизация любой существующей или созданию новой системы стимулирования всегда предшествует ряд этапов, один из которых – оценка. Так как работники, имеющие одинаковую квалификацию, благодаря своим личностным качествам, природным способностям, стажу, опыту, отношению к труду, могут добиваться различных результатов в работе, то именно эти различия и должны найти отражение в современной системе стимулирования. Следовательно, структура заработной платы должна включать гарантированную часть, определяемую в строгом соответствии с трудовым законодательством и стимулирующую, зависящую от показателей индивидуальной и общепроизводственной эффективности.

Стимулирование и мотивация персонала значительно влияет на развитие у работников таких важных характеристик их трудовой деятельности, как: качество работы, старание, результативность, настойчивость, добросовестность, усердие и т.д.

Каковы же общие стимулы, которые побуждают человека лучше работать – это:

- деньги;
- уважение;
- карьера
- самоутверждение;
- чувство принадлежности к организации;
- приятная рабочая обстановка;
- творческая атмосфера;
- гибкий график работы;
- возможность внесения идей и предложений;
- похвала;
- возможность учиться;
- признание заслуг;
- вознаграждение;
- товарищеские отношения;
- возможность работать дома;
- независимость;
- премии;
- благодарность за сверхурочную работу;
- чувство уверенности в работе;
- сотрудничество с другими людьми;
- устоявшийся рабочий процесс;
- доверие руководства.

«Материальные» и «моральные» стимулы взаимосвязаны. Ведь премия выступает, как акт признания по отношению к работнику, а так же, как оценка его заслуг, а не только материальное вознаграждение результатов труда. У некоторых работников ориентация на общение, принадлежность к определенному сообществу, престиж, проявляются сильнее, чем ориентация на денежное вознаграждение.

Материальные методы стимулирования труда

Выбор различных рациональных форм и систем оплаты труда персонала имеет очень важное социально-экономическое значение для предприятия в условиях рыночных отношений. Формы и системы оплаты труда рабочих создают на всех уровнях хозяйствования материальную основу развития человеческого капитала, рационального использования рабочей силы и эффективного управления персоналом. Вознаграждение персонала за труд или компенсация работникам за трату усилий играет очень существенную роль в привлечении трудовых ресурсов на предприятия, в мотивировании, использовании и сохранении необходимых специалистов в организации.

Неэффективность или несправедливость в системе вознаграждения может вызвать у работников неудовлетворенность размерами, способами определения и распределения доходов, что в конечном итоге может повлечь за собой снижение продуктивности труда, нарушение трудовой дисциплины, качества продукции и т.п.

Связь вознаграждения работников с фактическими результатами производственной деятельности некоторых организаций осуществляется с помощью используемых ими форм и систем заработной платы. Они определяют механизм зависимости вознаграждения каждого работника от результативности трудовой деятельности. В любой организации труд, затраченный конкретным исполнителем, может быть выражен количеством отработанного им рабочего времени или объемом произведенной продукции, выполненными работ или оказанными услуг. По мере того, в каких экономических показателях измеряются затраты или результаты труда, принято различать по временную и сделанную формы оплаты труда персонала.

При повременной оплате величина вознаграждения зависит от фактически отработанного рабочего времени, а при сдельной - от объема выполненных работ и услуг.

В современной практике часто используются смешанные системы заработной платы - одна часть вознаграждения каждого работника зависит от результатов работы группы (переменная), а другая - от индивидуальных особенностей (постоянная, должностной оклад).

Многие руководители считают, что, если они не смогут предложить солидную зарплату или внушительные премиальные, люди будут лениться, не чувствуя достаточных стимулов. Но необходимо больше заботиться не о том, с чего платить высокие оклады, а о том, чтобы обеспечить своим подчинённым справедливое вознаграждение. Ведь справедливость - это соблюдение принципов правильности, беспристрастности, честности.

Доплаты за условия труда. Существующие неблагоприятные условия труда, если их практически невозможно улучшить, должны компенсироваться работнику, прежде всего за счет, дополнительного бесплатного питания на производстве, увеличения времени отдыха, профилактических и лечебных мероприятий. Устанавливаются доплаты за сменность, за работу в вечерние и ночные смены. Доплаты за уровень интенсивности в течение смены вводятся преимущественно для многостаночников, наладчиков и ремонтного персонала. Также доплаты устанавливаются при совмещении профессий (либо различных функций).

Надбавки. Надбавки за производительность сверх нормы в форме сдельного приработка могут иметь место, если причиной перевыполнения норм явилось наличие у работника способностей к данной работе, превышающих средний уровень.

Возрастающее значение в формировании дохода приобретают такие формы, как участие в прибылях и в акционерном капитале. Это можно объяснить не только стремлением к социальной гармонии, но и возможностью ухода от уплаты налогов, которые приобретают в рыночной экономике все более возрастающее значение и именно они толкают работодателей на поиски возможностей их неуплаты.

Руководитель может распорядиться по своему усмотрению еще одним видом вознаграждения - это премиальные выплаты (бонусы). Они могут быть как ежегодные премии к определенной дате, так и внеплановыми, связанными с результатами работы сотрудника и являющимися особым стимулом, ведь неожиданное поощрение помогает сотруднику почувствовать свою значимость (премии ко дню рождения сотрудника, премии, связанные с получением организацией дополнительной прибыли и другое). При распределении среди сотрудников части прибыли используются оба вида мотивации: вызывается чувство сопричастности с делами организации посредством материального вознаграждения. Привязка размера премий к результатам деятельности позволяет сотрудникам увидеть связь между своей работой и достижениями организации, а, следовательно, и величиной своей премии.

Нематериальные методы стимулирования труда

Очень актуальна проблема стимулов к труду. Современные менеджеры должны постоянно отмечать ценность работника для коллектива, видеть наличие у него творческого потенциала, положительных сторон, хороших качеств, достигнутых результатов. Такая оценка должна быть максимально объективной, опираться не на общие впечатления, а на конкретные, достаточно точные показатели и данные.

Поскольку разработка системы стимулов в условиях рынка в России - один из наиболее важных резервов управления организации, следует помнить, что матери-

альные факторы далеко не всегда выходят на первый план и они не могут быть единственной формой вознаграждения за труд. Главное - это привлекательность труда, его творческий характер. Вот именно эту привлекательность и следует создавать менеджеру, постоянно обновляя содержание труда его подчиненных.

Нематериальные стимулы многообразны и делятся на три группы: социальные, моральные, социально-психологические. Если использовать их в комплексе, то можно добиться высокой эффективности.

Социальные стимулы связаны с потребностью работников в самоутверждении, с их желанием занимать определенное общественное положение, с потребностями в определенном объеме власти. Эти стимулы характеризуются возможностью участвовать в управлении производством, коллективом, принимать решения; перспективами продвижения по карьерной лестнице, возможностью заниматься престижными видами труда.

Поэтому предполагается, что работникам может предоставляться право голоса при решении ряда проблем, им делегируются права и ответственность.

Моральные стимулы к труду связаны с потребностями человека в уважении со стороны коллектива, в признании его как работника, как нравственно положительной личности. Признание может быть как личным, так и публичным.

Личное признание предполагает, что особо отличившиеся работники будут отмечены в специальных докладах высшему руководству организации. Такие люди могут быть представлены лично руководителю. Им гарантируется право подписи в документах, в разработке которых они принимали участие. Эти работники по случаю праздников и юбилейных дат персонально поздравляются администрацией.

Публичное признание выражается в широком распространении информации о достижениях данных работников в многотиражных газетах, выпускаемых организациями, на специальных стендах («Досках почета»), в награждении отличившихся людей специальными знаками, грамотами. Иногда публичное признание сопровождается премиями, ценными подарками и т.д.

Также к моральным стимулам относятся похвала и критика.

Социально-психологические стимулы вытекают из той важной роли, которую играет общение в жизни человека. Именно общение является главной потребностью и условием нормальной жизнедеятельности человека. Поэтому комфортный климат в коллективе, который обеспечивает нормальное общение, позволяет самореализоваться человеку, является прекрасным стимулом к ощущению удовлетворенности работника в труде.

Материальные и нематериальные стимулы взаимно дополняют и обогащают друг друга.

Но если использовать только материальный стимул, не задействовав моральных, социальных, творческих стимулов, то вся система

стимулирования перестанет выполнять присущие ей функции в полном размере, что приведет к преобладанию экономических стимулов в ущерб социальным, моральным, психологическим и нравственным.

В современных условиях формирование и сохранение персонала, обладающего высоким профессиональным и творческим потенциалом, возможно лишь в том случае, если система оплаты и стимулирования обеспечивает организации конкурентные преимущества на рынке труда.

С точки зрения большинства руководителей предприятий, основной составляющей повышения заинтересованности персонала в эффективной работе является размер заработной платы.

Следует отметить, что системы оплаты труда и стимулирования персонала на предприятиях различаются. Наблюдается значительная разница в размерах минимальной заработной платы по предприятиям в целом, а также имеют место значительные различия в оплате труда различных групп персонала.

Указанные различия обусловлены размерами предприятия, их экономическим положением и динамикой экономического роста. В то же время на разных предприятиях применяются различные подходы к оплате труда. Зачастую размер заработной платы зависит не столько от уровня квалификации и профессиональной подготовки, сколько от индивидуального отношения к данному работнику со стороны руководителя.

Значит можно предположить, что усиление влияния субъективных факторов при формировании систем оплаты труда может привести к текучести кадров, также способствовать ухудшению социально-психологического климата в организации, служить источником слухов, сплетен, нездоровых настроений.

Сам по себе размер заработной платы не является фактором, который прямо воздействует на стабильность коллектива и непосредственно сдерживает текучесть кадров. Можно с уверенностью предполагать, что текучесть кадров отсутствует не в тех организациях, где руководитель ограничивается высоким уровнем заработной платы, а в тех, где сформировался сплоченный коллектив и комфортные отношения между коллегами.

Всё же на текучесть кадров влияет не столько размер заработной платы, сколько чувство социальной справедливости, связанное с организацией оплаты труда. Отсюда, максимальная текучесть кадров наблюдается там, где применяется сверхиндивидуальный подход к оплате труда, вплоть до того, что сотрудники одного уровня и одного отдела получают разную заработную плату, а также там, где система оплаты труда "непрозрачная", то есть от сотрудников скрывается схема оплаты труда, что порождает напряжённые отношения в коллективе.

Важным фактором, воздействующим на стабильность коллектива и стимулирующим повышение результативности труда является пакет компенсаций, предлагаемый руководителями своим сотрудникам.

На сегодняшний день система стимулирования работников включает долгосрочные и краткосрочные выплаты, которые предусматриваются, с одной стороны, законодательством о труде, а с другой - спецификой и возможностями предприятия. Как правило, персоналу коммерческих предприятий чаще всего предоставляются следующие виды льгот:

- жилищная помощь (ссуды на льготных условиях или безвозмездно, содействие в получении жилья, компенсация квартплаты);
- страхование имущества (недвижимости, автомобилей и т.п.);
- личное страхование/ссуды;
- дополнительное медицинское страхование;
- бесплатное медицинское страхование;
- предоставление средств мобильной связи, частичная оплата расходов мобильной связи;
- оплата транспортных расходов (проезд в общественном транспорте, предоставление служебного транспорта, ссуды на приобретение транспорта, оплата расходов на бензин);
- компенсация расходов на питание в течение рабочего дня (оплата обедов);
- частичная оплата расходов на образование и повышение квалификации.
- премии различного рода;
- бонусы;

Эти предоставляемые льготы и реализуемые социальные программы являются важнейшими факторами привлечения и удержания сотрудников на предприятии, повышения их удовлетворенности от работы. Как показывают наблюдения, набор льгот и услуг, включаемых в компенсационные пакеты конкретных предприятий, варьирует: на некоторых предприятиях он полностью отсутствует, на других - присутствует практически весь перечисленный выше перечень.

Однако, как подчеркивают специалисты в области управления персоналом, наличие компенсационного пакета в предложении предприятия является достаточно мощным фактором повышения уровня лояльности специалистов к ней.

Так как конкуренция усиливается, на рынке труда следует ожидать, что все предприятия и организации будут вынуждены формировать пакет компенсаций, предлагать его персоналу, как козырь в борьбе за высококвалифицированных специалистов.

Также от руководителей предприятий и организаций потребуется повышение эффективности работы с персоналом, а значит, усиления внимания к таким социальным программам, как непрерывного обучения и повышения квалификации персонала, программы материального стимулирования работников.

Разработка эффективной системы стимулирования персонала организации - процесс очень сложный, так как в результате ее формирования должен быть выработан комплекс мероприятий, которые повышают заинтересованность персонала в скорейшем достижении наилучшего для предприятия результата.

Для того, что бы система стимулирования персонала стала более эффективной, должны выполняться такие условия:

1. Система стимулирования должна соответствовать стратегии развития предприятия, а также принятой политике стимулирования. Это означает, что основания стимулирования должны выбираться, исходя из целей развития, составляющих реализуемую стратегию.

2. Применение системы стимулирования должно быть справедливым. Никакие стимулы не должны применяться без соответствующего основания.

3. Применение системы стимулирования должно носить неизбежный характер. Стимулирование должно производиться всякий раз когда возникают соответствующие основания стимулирования.

4. Система стимулирования должна быть известна всем работникам предприятия. Это условие очень важно, так как если выполнены все предыдущие условия, но персонал не проинформирован о существующей системе взысканий и поощрений, то он не может корректировать свое поведение на предприятии.

Формирование системы стимулирования персонала должно подчиняться определенной методике, которая может быть разработана индивидуально для каждого предприятия, но которой следует придерживаться. Тем не менее, в каждой такой методике должны присутствовать следующие мероприятия, последовательность выполнения которых желательно соблюдать.

Так как в большинстве случаев одному основанию соответствует несколько форм стимулирования, необходимо указать лиц, которые уполномочены осуществлять выбор формы (лицо, представляющее работника к конкретной форме поощрения или взыскания) и утверждать ее (лицо, утверждающее форму стимулирования). Именно принятие решения о применении одной из альтернативных форм стимулирования и является ключевым процессом всей системы стимулирования.

Оценить предложенную систему стимулирования персонала можно будет лишь через некоторое время.

Однако, даже при достаточно ответственном и квалифицированном подходе к разработке системы стимулирования со стороны специалистов эффективность функционирования этой системы на практике во многом, если не в основном, будет зависеть от руководства предприятия, от применяемых им методов управления, от его воли и умения сделать предприятие конкурентоспособным.

В заключении следует отметить, что путь к эффективному управлению персоналом лежит через его мотивацию. Зная, что движет человеком, побуждает его к действиям, какие мотивы лежат в основе его поведения, можно попытаться разработать эффективную систему форм и методов управления персоналом. Для этого необходимо знать, как возникают те или иные мотивы, как и какими способами, мотивы могут быть приведены в действие, как осуществляется мотивирование людей.

Необходимо знать, что основными слагаемыми эффективного стимулирования труда является стимулирование трудящегося человека. На предприятиях, где люди тесно взаимодействуют, при использовании стимулов должны учитываться потребности и их удовлетворение, предприимчивость и интересы личности, и даже характер и образ жизни.

Активизация деятельности персонала современного предприятия является одной из важных функций менеджмента.

Успех любой фирмы во многом зависит от того, как полно и точно было проанализировано реальное состояние дел в области управления предприятием. Экономические реформы предполагают утверждение таких условий хозяйствования, при которых сотрудники получают реальную возможность проявить свою инициативу и чтобы эти условия пробудили у них интерес к трудовой деятельности.

Сегодня особенно обостряется необходимость решения проблем заинтересованности каждой личности в качественной и творческой работе во благо предприятия и общества.

Литература:

1. Андреев В. В. Проблемы мотивации руководителей и специалистов на промышленных предприятиях // Управление персоналом. – 1998. №10.
2. Бурлаков Г. Р. Мотивационный климат организации // Управление персоналом. – 1998.
3. Бурлакова М. В., Гагаринская Г. П., Повышение эффективности деятельности предприятий на основе развития мотивационного потенциала работников. Самара; Изд-во «Глагол», 2009 г.
4. Горбунова Ю. Н. Концепция компетенций как организационная основа совершенствования системы оплаты труда. Самар. гос. техн. ун-т. Самара, 2008 г.
5. Кибанов А. Я. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. Учебник/Кибанов А. Я. Ловчева М. В. Митрофанова Е. А. Баткаева И. А. М.; ИНФА-М, 2010 г.
6. Митрофанова Е. А. Методология мотивации и стимулирования трудовой деятельности. – М. 2008 г.

Профессиональное развитие персонала

Изучение правосознания сотрудников уголовно-исполнительной системы как условия успешности профессиональной деятельности

В. С. Красник, Е. А. Евстафеева
(Россия, Челябинск)

e-mail: krasnikvadim@rambler.ru;
evgeniy-eg@mail.ru

Исследование выполнено при финансовой поддержке Министерства науки и образования Российской Федерации в рамках Федеральной целевой программы

«Научные и научно-педагогические кадры инновационной России» на 2009-2013 годы (ГК №14.132.21.1057)

Сегодня в системе исполнения наказаний сложилась кризисная ситуация, система находится в состоянии глубокого противоречия – противоречия между требованиями времени (демократизация всех сторон жизни, которая неизбежно коснулась и мест лишения свободы) с одной стороны и качественным состоянием персонала исправительных учреждений, с другой. Это привело к изменениям в кадровой политике системы исполнения наказаний, стали предъявляться более высокие требования к личности и профессиональной компетентности сотрудников исправительных учреждений. За последние годы произошёл отток опытных, квалифицированных кадров, произошло значительное омоложение личного состава, поэтому в данный момент проблема профессионализации сотрудников, формирования необходимых профессионально-важных качеств личности, от которых во многом зависит успешность их профессиональной деятельности, является актуальной.

Профессиональная деятельность в системе исполнения наказаний протекает в экстремальных условиях и предъявляет серьезные требования не только к профессиональным знаниям и умениям персонала, но и к личностным качествам сотрудников. Одним из важнейших профессионально – важных свойств личности персонала УИС является правосознание. Степень сформированности правосознания определяет успешность сотрудников, поскольку их профессиональная деятельность носит ярко выраженный юридический характер – характер правоприменения. В настоящей статье мы осветим основные результаты нашего исследования правосознания сотрудников уголовно-исполнительной системы.

Не успешность, низкая эффективность профессиональной деятельности сотрудников УИС связана с нарушениями ими служебной дисциплины и законности. Причины нарушающего поведения сотрудников различны: напряженная и специфическая работа, среда осужденных, одностороннее влияние профессионального опыта, некачественный отбор кадров на службу, коррупция, местные условия труда и быта, исторические, социально-экономические, географические особенности конкретного региона и другое²²⁰. Все большее внимание ученых привлекает проблема психологических особенностей сотрудников, нарушающих законность на службе (В. И. Белослудцев, М. Г. Дебольский, А. А. Орлова, А. В. Пищелко, И. И. Соколов и др.).

Одной из причин правонарушений сотрудников УИС являются несформированное, неразвитое правовое сознание, в поисках причин которых следует обращаться к его основным компонентам (когнитивным, аффективным, волевым), которые складываются под влиянием всего процесса правовой социализации в соотношении с комплексом личностных свойств²²¹. Неразвитое правосознание имеет характерное содержание и регулирует поведение сотрудника в юридически значимой ситуации. Если выявить значимые факторы формирования неразвитого правосознания у сотрудников УИС, появится возможность прогнозировать и оказывать профилактические воздействия на развитие правосознания.

²²⁰ Демин В. М. Проблемы профилактики нарушений дисциплины и законности сотрудниками пенитенциарных учреждений // Российский следователь. 2007. № 4.

Ратинов А. Р. Правовая психология и преступное поведение: теория и методол. исслед. Красноярск, 1988.

²²¹ Баранов П. П. Теория систем и системный анализ правосознания личного состава ОВД. Ростов н/Д., 1997.

Ратинов А. Р. Указ. соч.

В рамках психологической науки существует возможность изучить психологическое содержание правосознания сотрудников. Необходимый научный задел для исследования представлен в работах Е. О. Голынич, О. А. Гулевич, М. И. Воловиковой, Г. К. Ефремовой, В. И. Каминской, А. Р. Ратинова, А. Н. Славской, Дж. Тапп, А. В. Ярмоленко, Л. А. Ясюковой и др. Исследование роли правосознания в регуляции человеческого поведения отражается в исследованиях В. Г. Деева, Н. В. Дворянчикова, К. Е. Игошева, В. Ф. Пирожкова, А. Р. Ратинова, А. Р. Смирнова и других ученых. Под правосознанием в психологии понимается сфера сознания, отражающая правовую действительность в форме юридических знаний, умений, оценочных отношений к праву и практике его применения, правовых установок и ценностных ориентаций, регулирующих поведение человека в юридически значимых ситуациях²²².

На основе принципа единства сознания и деятельности (С. Л. Рубинштейн), теоретической модели функциональной структуры правосознания (А. Р. Ратинов), концепций правового развития Дж. Тапп, Л. А. Ясюковой нами изучены содержательные характеристики правосознания сотрудников УИС.

В исследовании принимали участие сотрудники различных отделов (безопасности, охраны, воспитательной работы и др.) исправительных колоний, воспитательных колоний, следственных изоляторов, лечебно-профилактических учреждений, колоний-поселений. Общий объем выборки составил 494 человек в возрасте от 20 до 52 лет.

Для изучения структурных компонентов правосознания сотрудников УИС использовалась авторская методика «Правосознание сотрудников УИС». В основе методики заложена пятибалльная оценочная шкала. Для выявления скрытых причин взаимосвязи переменных применялся факторный анализ. Методом факторизации был метод максимального правдоподобия (Maximum likelihood). В качестве аналитического метода вращения факторов был выбран варимакс-вращение (Varimax normalized). В результате вращения достигнута факторная структура, наиболее доступная для интерпретации. Каждый из факторов включал в себя наиболее взаимосвязанные переменные, характеризующие правосознание сотрудника. По каждому фактору выписывались обозначения переменных, имеющих наибольшие нагрузки, превышающие по абсолютной величине значение 0,35.

Полученная суммарная доля дисперсии (информативность) факторов 54% - более половины, что считается приемлемым результатом. Это показатель того, насколько полно выделяемые факторы могут представить данный набор признаков (выделяемые факторы). Далее приведем интерпретацию полученной факторной структуры.

Первый фактор имеет наибольший вес или наибольшую информативность (10,3%). Фактор выражает оценивание сотрудниками УИС профессионально важных качеств коллег: «справедливый» (0,77), «уважает закон» (0,72), «честный» (0,62), «сложная работа» (0,60), «внимателен к осужденным» (0,56), «компетентный» (0,53). Фактору присвоено название «Профессиональные качества сотрудника УИС». Он является показателем оценки взаимосвязанных моральных и профессионально значимых качеств сотрудников. Оценка коллегами – это некая целостная картина восприятия друг друга, того с каким образом идентифицируют себя сами сотрудники.

Следует заметить, что средняя оценка у группы сотрудников по данному показателю оказалась невысокая ($x=3,37$; $max=5$). Сотрудники УИС считают, что такие моральные и профессионально значимые качества как

справедливость, честность, компетентность, уважение закона и внимательность к осужденным выражены у сотрудника службы исполнения наказаний в некоторой мере, а свою работу они оценивают как не достаточно сложную.

Второй фактор имеет информативность в 9%, и получил название «Готовность реализации правовых норм». В него вошли переменные «чувства, возникающие при соблюдении закона» (0,66), «интерес к новой информации о российских законах» (0,63), «интерес к устройству системы исполнения наказаний в России» (0,56), «готовность оказать помощь сотрудникам правоохранительных организаций» (0,52), «чувства, возникающие при нарушении закона» (0,42). Этот фактор также положительно коррелирует с переменной «компетентный» (0,39), «готовность пресечь факт преступления в условиях исправительных учреждений» (0,37). Фактор характеризует интерес сотрудников к устройству правовой системы, готовность к реализации правовых норм и отражает некоторые аспекты когнитивно-эмоционального волевого компонента правосознания сотрудников УИС.

Полученный показатель по данному параметру у группы сотрудников УИС выше среднего ($x=3,59$; $max=5$). Они испытывают умеренные положительные чувства в случаях, когда торжествует закон, проявляют интерес к правовой системе и готовность оказать поддержку в реализации правовых норм.

Следующий фактор объединил переменные, характеризующие позицию сотрудников на получение правовой информации из популярных источников: «просмотр телепередач, посвященных правовым вопросам» (0,70), «поиск информации по правовым вопросам в Интернете» (0,58), «совет у родных и близких, касающийся правовых вопросов» (0,58), «прослушивание радиопередач, посвященных правовым вопросам» (0,55). Этот фактор имеет информативность в 7% и назван как «Готовность получать правовую информацию из популярных источников». Показатель характеризует когнитивно-волевой компонент правосознания, в частности установку сотрудников на поиск необходимой правовой информации из распространенных источников.

Значения, полученные у группы сотрудников по данному параметру, выше среднего ($x=3,44$; $max=5$), что свидетельствует об их умеренной готовности в случае необходимости искать и использовать информацию по правовым вопросам из общедоступных источников.

Четвертый фактор, информативность которого 6,7%, определяется положительными значениями переменных «чтение специализированных юридических газет, журналов» (0,79), «чтение популярных газет и журналов, посвященных правовым вопросам» (0,73) и «изучение текстов российских законов» (0,60). Этот фактор получил название «Готовность получать правовую информацию из специальных источников» как показатель когнитивно-волевого компонента правосознания.

Среднее значение, полученное по данному показателю у группы сотрудников выше, чем по предыдущему фактору ($x=3,79$; $max=5$), что свидетельствует о предпочтении сотрудниками популярным каналам специальных источников правовой информации.

Следующий фактор имеет информативность 5,4% и определяется положительными значениями переменных «роль закона в деятельности УИС» (0,94), «роль закона в жизни Российского общества» (0,55). Этот фактор идентифицирован нами как «Качество реализации закона».

По данному параметру у сотрудников отмечены самые высокие показатели из всех ($x=3,97$; $max=5$). Данный фактор отражает отношение сотрудников к значимости закона в обществе и системе исполнения наказаний, что является показателем познавательной и оценочной

²²² Ратинов А.Р. Там же.

функции правосознания. В целом сотрудники понимают и соглашаются с важностью закона в деятельности уголовно-исполнительной системы и в обществе. Однако положительное оценочное отношение права может никогда не реализоваться в практике без необходимых пусковых механизмов активности сотрудника в правовой деятельности.

Шестой фактор, имеющий информативность всего в 5%, определяется положительными значениями переменных «необходимость существования правозащитных организаций для осужденных» (0,53), «обязательность следования закону» (0,50). Фактор положительно коррелирует с переменной «готовность пресечь факт преступления в условиях лишения свободы» (0,48). Этот фактор назван нами как «Готовность соблюдать закон в отношении осужденных», как показатель оценочной и регулятивной функции правосознания сотрудников, в частности их готовности к пресечению правонарушения, возникающего в условиях лишения свободы, и отношения сотрудников к правам осужденных.

В результате исследования получены показатели выше среднего ($x=3,6$; $max=5$), свидетельствующие о положительном отношении сотрудников к созданию организаций, защищающих права осужденных, и к необходимости следовать закону в целом. Но при этом сотрудники не готовы пресекать правонарушения в условиях лишения свободы. Возможно, сама ситуация воспринимается ими как юридически не значимая, и не вписывающаяся в их систему правовых ценностей, поэтому у сотрудников отсутствует необходимость действовать в направлении соответствующему закону. Данное предположение требует более тщательного изучения волевого и поведенческого компонента правосознания сотрудников.

Среди оставшихся трех факторов каждый имеют информативность менее 5%, поэтому рассматриваются нами как источники дополнительной информации о состоянии правосознания сотрудников. Седьмой фактор (информативность 4,5%) определяется положительными значениями одной переменной (0,93) и обозначен как «Готовность выступить в качестве свидетеля». Переменная отражает особенности волевого компонента правосознания сотрудника, в частности, готовности активно действовать в юридически значимой ситуации, прийти в правоохранительные органы и дать показания в качестве свидетеля.

По данному показателю у сотрудников значения выше среднего ($x=3,51$; $max=5$), что свидетельствует об их неполной готовности в случае правонарушения, свидетелем которого они стали, обратиться в правоохранительные органы за разрешением сложившейся ситуации.

Восьмой фактор (информативность в 3,6%) включает переменные, характеризующие отношение сотрудников к правам осужденных: «отношение к нарушению прав осужденных» (0,58), «необходимость существования правозащитных организаций для осужденных» (0,38) и «готовность оказать помощь людям, которые непосредственно работают с осужденными по ресоциализации» (0,37). Этот фактор обозначен как «Защита прав осужденных» и является показателем когнитивного, эмоционального и волевого компонента правосознания.

В результате исследования были получены невысокие показатели у сотрудников по данному параметру ($x=3,38$; $max=5$), свидетельствующие об их безразличном отношении к фактам нарушения прав осужденных, о неготовности помогать в ресоциализации последних. Причина такого отношения может быть связана с общей негативной оценкой осужденных обществом в целом, неприятием нашими гражданами той пенитенциарной действительности, которая сложилась сегодня. Негативное отношение к осужденным может складываться из специ-

фики профессиональной деятельности сотрудников, реализующейся в постоянном давлении и противостоянии криминальной среде осужденных.

Последний фактор имеет информативность всего 2,7%. Фактор определяется положительными значениями переменной «внимание к осужденным» (0,54) и «готовность прийти на помощь осужденному, над которым совершается насилие» (0,38). Этот фактор назван как «Внимание к осужденным» и является дополнительным показателем волевого компонента правосознания сотрудников УИС, их внимательности к осужденным и готовности прийти им на помощь в случае необходимости. По данному параметру получены низкие показатели у группы сотрудников ($x=3,02$; $max=5$). По мнению самих сотрудников, внимательность к осужденным присутствует у их коллег в некоторой мере. Результаты также свидетельствуют о неготовности сотрудников прийти на помощь осужденному, над которым совершается насилие. Полученные данные отражают негативное отношение сотрудников к осужденным.

Таким образом, факторная структура обнаруживает некоторые правовые установки и ориентации, отражающие оценочно-регулятивное функционирование правосознания сотрудников: интерес к правовой системе; готовность оказать поддержку в реализации правовых норм; готовность искать правовую информацию в популярных и специальных источниках; готовность проявить активность в юридически значимой ситуации; готовность участвовать в процессе ресоциализации осужденных.

Оценочная функция характеризуется отношениями сотрудников к профессионально важным качествам коллег в соотношении с их моральными качествами; к закону; к значимости закона для общества и системы исполнения наказаний; к осужденным; к защите прав осужденных.

Безусловно, то, как мы выявили готовность сотрудников действовать определенным образом в юридически значимой ситуации, еще не дает нам оснований утверждать о потенциале поведенческой активности сотрудников. Чтобы это выяснить потребуется экспериментальный метод. Поэтому в нашем исследовании речь пока идет о начале волевого акта, то есть о готовности субъекта принять решение к действию.

Далее нами проводился анализ дисциплинарных нарушений с целью получения сведений об особенностях правосознания сотрудников УИС, имеющих в своей профессиональной деятельности нарушения служебной дисциплины.

В результате анализа статистики дисциплинарных нарушений сотрудников воспитательной, режимной службы, службы охраны исправительных учреждений было выявлено 29,1 % сотрудников (144 человек), имеющих в служебной практике нарушения служебной дисциплины. Остальные 70,9 % (350 человек) не имеют зафиксированных нарушений служебной дисциплины.

Сравнительный анализ позволил обнаружить различия в развитии правосознания между сотрудниками, имеющими нарушения в служебной дисциплине (условно «отрицательные») и группой сотрудников без фактов нарушений служебной дисциплины (условно «положительные»): «деловая сфера правосознания» ($t=1,99$; $p=0,05$); «общий показатель правосознания» ($t=2,76$; $p=0,009$). Значения показателей правосознания получены по методике Л. А. Ясюковой.

Полученные различия свидетельствуют о наличии у «отрицательных» сотрудников более низкого уровня правосознания, чем у «положительных». Правосознание у сотрудников, имеющих нарушения служебной дисциплины сформировано не полностью и регулирует поведение только в социальной и бытовой сфере. Для этих сотрудников характерна несформированность

правосознания в профессионально-деловой сфере в совокупности с низким уровнем правовых знаний, что приводит в профессиональной деятельности к доминированию ориентации на личные контакты, стремлению устанавливать приятельские отношения, непониманию регулирующей роли закона, склонности действовать в обход трудового законодательства, правовых норм. Сотрудник не будет соблюдать (или не полностью соблюдать) договорные обязательства. Ввиду несформированности правового сознания и неприятия норм закона поведение выражается у «отрицательных» сотрудников в дисциплинарных нарушениях и асоциальных поступках.

Сотрудники, не имеющие зафиксированных нарушений служебной дисциплины, отличаются в основном сформированным правосознанием. Правосознание данного уровня развития отличается возможностью сохранения у сотрудников отрицательного отношения к правовому регулированию и к существующим законам, но при этом следующим из-за своей конформности морально-этическим нормам, общественным правилам, традициям. Этот уровень правосознания соответствует уровню правоподдержания в концепции Дж. Тапп. Мотивом правового поведения человека, чье правовое развитие находится на уровне правоподдержания, является стремление оправдать ожидания окружающих²²³.

Результаты разработанного нами теста «Уровень развития правосознания» показывают состояние уровня развития правосознания по всей выборки сотрудников. А именно, 63% сотрудников полагают, что в большинстве случаев люди следуют закону, поскольку боятся наказания за его нарушение. Такая позиция отражает уровень правопослушания правового развития согласно концепции Дж. Тапп. Основной мотив правового поведения у сотрудников, находящихся на данном уровне правового развития, является избегание наказания от авторитетного лица. У 0,5% сотрудников отмечен уровень правоподдержания, когда сотрудники отмечают, что причиной следования людей закону является желание быть похожими на окружающих, придерживаться установленных правил для сохранения целостности общества. Только 36,5% сотрудников признают справедливость закона, его соответствие основным моральным нормам, что является показателем сформированного правосознания и достижением уровня правотворчества правового развития. Радует то обстоятельство, что лишь 0,5% сотрудников считают, что нарушение закона допустимо в случае его несправедливости. Такая позиция характеризует ориентацию сотрудников не на формальное правовое регулирование, а на собственные морально-нравственные позиции, которые могут быть в противоречии с законом. 37% сотрудников полагают, что нарушение закона допустимо в том случае, если закон разрушает основы государства, препятствует его развитию. И 62,5% сотрудников полагают, что нарушение закона недопустимо ни при каких условиях. Последняя позиция характеризует высокий уровень правового развития. Закон нельзя нарушать, ни при каких обстоятельствах. Возможно, лишь изменить закон в том случае, если он препятствует развитию государства.

Таким образом, полученные результаты позволяют сделать выводы о содержательных характеристиках правосознания сотрудников УИС.

В целом, правосознание сотрудников характеризуется неравномерностью развития, несформированным эмоционально-оценочным и волевым компонентом в структуре правосознания. Моральные качества (честность, справедливость и др.), являющиеся основой для развития

правосознания, выражены у сотрудников недостаточно. При этом наблюдается безразличное, невнимательное отношение сотрудников к осужденным. Сотрудники отмечают свою неготовность помочь в ресоциализации осужденных. Выясняется, что персонал исправительных учреждений безразличен к фактам нарушения прав осужденных в местах лишения свободы. Является ли это проявлением негативного отношения к праву или к личности осужденного утверждать сложно.

Уровень правового развития сотрудников, не имеющих нарушения служебной дисциплины выше, чем у сотрудников имеющих зафиксированные нарушения. Правосознание у сотрудников, имеющих нарушения служебной дисциплины сформировано не полностью и регулирует поведение только в социальной и бытовой сфере. Для этих сотрудников характерна несформированность правосознания в профессионально-деловой сфере в совокупности с низким уровнем правовых знаний. Сотрудники без зафиксированных нарушений служебной дисциплины, отличаются возможностью сохранения отрицательного отношения к правовому регулированию и к существующим законам, но при этом вести себя могут в соответствии с принятыми нормами, общественными правилами, традициями, обычаями.

Полученные нами данные отражают общую тенденцию развития правосознания российского населения в целом, а не только сотрудников пенитенциарных учреждений. Сегодня правосознание личности противоречиво. Причину такого состояния правосознания ученые видят в отсутствии единства ориентаций современного общества, в низком уровне социального мышления, недостаточном опыте решения правовых вопросов, неопределенности представлений в целом о ситуации в России, а также в отсутствии ответственности и самостоятельности населения²²⁴.

Результаты проведенного нами теоретического исследования проблемы показывают, что причины неразвитого правосознания скрываются не только во внешних условиях, но и в личностных свойствах субъекта. Проблема личностных детерминант правосознания обсуждается в работах многих ученых: А. А. Бондарева, Ю. А. Борзенко, П. П. Баранова, М. И. Володиной, Н. Л. Гранат, А. И. Долговой, В. С. Красника, А. А. Орловой, А. Р. Ратинова, Л. А. Ясюковой и других. Свойства личности, в совокупности с определенными условиями, детерминируют содержание и развитие правосознания на уровне его всех структурных компонентов. Одним из таких свойств является личностная беспомощность, сопряженная с низким уровнем субъектности, то есть низкой способностью субъекта качественно преобразовывать жизнедеятельность, справляться с трудностями. Поэтому сотрудники исправительных учреждений с признаками личностной беспомощности имеют особенности правосознания, характеризующие его как неразвитое, неполноценное по сравнению с правосознанием сотрудников с признаками противоположными беспомощности, то есть самостоятельности.

Изучение личностных свойств, в том числе личностной беспомощности, детерминирующих дефекты в развитии правосознания позволяют разработать программы его профилактики и коррекции у сотрудников, снизить количество нарушений законности, сформировать у сотрудников УИС такие качества способствующие развитию полноценного правосознания как самостоятельность, инициативность, ответственность, дисциплинирован-

²²³ Tapp J.L., Levine F.J. (Eds). Law, justice and the individual in society: psychological and legal issues. N.Y., 1977.

²²⁴ Славская А.Н. Правовое сознание личности в условиях современной российской действительности // Развитие психологии в системе комплексного человекознания: сб. науч. тр. М.: Институт психологии РАН, 2012.

ность, организованность и другие. Для того чтобы добиться развития правосознания и правовой культуры у сотрудников, необходима организованная психологическая работа с персоналом пенитенциарных учреждений.

Корпоративное обучение педагогов

О.А. Журавлёва (Россия, Нижний Тагил)

ola-zhuravleva@yandex.ru

Современный менеджмент рассматривает развитие коллектива как главный резерв повышения эффективности профессиональной деятельности. В настоящее время все инновации в системе образования в целом связаны с ее обновлением. Внедрение компетентностной модели образования предполагает реформирование, как содержательной стороны образования, так и технологий осуществления обучения и воспитания всех возрастных категорий обучающихся.

Профессиональный рост педагогического коллектива образовательного учреждения способствует созданию благоприятного климата в организации, повышает мотивацию сотрудников и их преданность организации, обеспечивают преемственность в управлении. Профессиональный рост оказывает положительное влияние и на самих сотрудников.

В целях оптимизации потребности в обучении педагогов обычно используются итоги аттестации педагогических кадров, результаты коллективной профессиональной деятельности; планы инновационной коллективной деятельности; анализ уровня подготовленности новых педагогов; программы повышения квалификации, по которым обучался педагогический коллектив образовательного учреждения и отдельные педагоги, планы самообразовательной деятельности членов педагогического коллектива.

На потребность в профессиональном росте педагогических кадров влияют социальный заказ общества на уровень компетентности выпускников образовательного учреждения, появление инновационных образовательных технологий, необходимость освоения дополнительных видов деятельности.

Ответственность за профессиональный рост педагогического коллектива несут администрация образовательного учреждения, а также сами педагоги, которые должны быть нацелены на постоянное самосовершенствование. Профессиональный рост требует значительных усилий со стороны педагогов и коллектива, поэтому он невозможен без заинтересованности с их стороны. Мотивами повышения профессионализма в условиях реализации компетентностной модели образования могут быть: желание освоить новые профессиональные функции и новые образовательные технологии, обеспечить стабильность или рост доходов, приобрести новые профессиональные знания, связанные с пониманием сущности компетентностного подхода в образовании, расширение профессиональных контактов, повысить свою конкурентоспособность на рынке труда.

Профессиональное развитие педагогов предполагает постоянное повышение квалификации, поиск возможностей наиболее полно реализовать, осуществить себя в профессии, усиление организованности, самостоятельности и ответственности, поддержание на требуемом уровне работоспособности, способности к инновациям и профессиональным переменам.

Современные программы повышения квалификации педагогов имеют цель научить обучающихся самостоятельно и системно мыслить (в том числе и экономически), решать сложные комплексные педагогические проблемы, осуществлять предпринимательский подход к делу, работать в команде. Они дают знания, выходящие за пределы

должности, и вызывают желание учиться дальше, т.е. качества, наиболее востребованные в период реализации компетентностной модели образования.

Одним из условий повышения мотивации педагогов к освоению новых профессиональных компетенций является создание условий для повышения квалификации и профессиональной культуры. В условиях кризиса, когда все центры переподготовки и повышения квалификации осуществляют свою деятельность на коммерческой основе, каждому образовательному учреждению необходимо задуматься об использовании своих внутренних ресурсов для повышения квалификации педагогов, для подготовки педагогов к деятельности в условиях реализации новой модели образования. Необходимо помнить о том, что обучение педагогов в стенах образовательного учреждения отражается на всей деятельности педагогического коллектива, поскольку в наибольшей степени ориентировано на решение первостепенных проблем, стоящих перед школой. Оно способствует развитию педагогического коллектива, выработке единых ценностных ориентации, стимулирует преподавателей на достижение высоких результатов в учебной, воспитательной и инновационной деятельности. Одним из доступных механизмов для образовательных учреждений является *корпоративное обучение*, способное без отрыва от производства стать как мотивационной компонентой деятельности, так и возможностью бесплатного обучения и практики на рабочем месте.

Принцип позитивного корпоративизма в наибольшей степени соответствует особенностям формируемых у педагогических работников компетентностей. Позитивный корпоративизм, по мнению Е.В. Моисеевой - это форма достижения согласия и социального партнерства участников социального взаимодействия на взаимовыгодных условиях²²⁵. В современном мире идеи корпоративизма как феномена особого объединения усилий для создания совокупного общего ресурса, реально утверждают себя в качестве основы современных социальных технологий. Включение принципа позитивного корпоративизма в разряд педагогических, диктует необходимость уточнения его содержания и обоснования.

Опираясь на толкование понятий в современном менеджменте, уточним характеристики принципа позитивного корпоративизма. Позитивный корпоративизм включает стратегию солидарности и сотрудничества, путей достижения согласия, партнерства, единства. Реализация позитивного корпоративизма ведет к формированию новых для педагога компетенций, поскольку предполагает моделирование и проектирование различных ситуаций, возможность творческого поиска и, как основное, командную деятельность.

Для того, что бы осуществить идею корпоративного обучения на основе позитивного корпоративизма необходимо руководствоваться следующими принципами:

- *принцип гуманизма*, заключающийся в обращении процесса образования в целом к человеку, в создании максимально благоприятных условий для использования педагогами своего социально накопленного опыта, развития и проявления творческой индивидуальности, нравственных и интеллектуальных качеств, которые обеспечивали бы ему адаптацию к новым требованиям к педагогической деятельности;

- *принцип ценностно-смысловой и рефлексивной направленности* процесса подготовки педагогов позволяет решать профессионально и жизненно важные проблемы и задачи в рамках коллектива. Они связаны со способно-

225 Моисеева Е.В. Реализация принципа позитивного корпоративизма в профессиональной подготовке в профессиональной подготовке специалистов по связям с общественностью: Автореферат ... к.п.н./ Е.В. Моисеева. - Казань, 2007. - 16с

стями их использования в осмысленной деятельности, а для этого сама деятельность (цели, содержание, средства и способы ее реализации, результат) должна быть отрефлексирована.

Данные принципы позволяют снимать напряженность, повышать психологическую комфортность процесса повышения квалификации педагогов, усиливать мотивационные аспекты обучения.

Для реализации компетентностной модели образования суть повышения квалификации педагога глобально определена в опережающем подходе к подготовке кадров, смысл которого не столько в насыщении слушателей неким количеством информации, сколько в развитии у них таких навыков, как умение оперировать информацией, проектировать и моделировать свою деятельность. В качестве основополагающих опережающих элементов содержания корпоративного образования можно рассмотреть не конкретные знания и умения, а общие характеристики образованной личности, такие как развитие личных способностей, склонностей, интересов, убеждений, помогающих адаптации человека в изменяющейся жизни основываясь на идеях Б.М. Бим-Бада²²⁶; готовности использовать полученные знания для совершенствования деятельности В. Горшенина²²⁷; развития личности обучающихся А.М. Новикова²²⁸; фундаментальных общеобразовательных знаний, а также знаний мировоззренческого плана А.Е. Марон, К.К. Колин и др., а так же развития творческих способностей, навыков самообразования, умений находить пути решения сложных проблем.

Образовательные стандарты нового поколения на подходе, а потому система внутрикорпоративного обучения должна работать очень быстро и эффективно. Краткосрочность обучения в системе переподготовки и повышения квалификации требует высокой насыщенности содержания, максимальной интенсификации учебного процесса, изучения конкретных методов для вооружения педагогов необходимыми в их профессиональной деятельности знаниями и навыками в крайне сжатые сроки.

При этом педагогам необходимо предлагать знания и умения, основанные на последних достижениях науки, и передового педагогического опыта. Эти знания и умения должны носить опережающий характер, то есть преподаваться с учетом изменений в профессиональной педагогической деятельности в рамках реализации компетентностного подхода.

Это может быть достигнуто при условии постоянного обновления содержания обучения и повышения качества организации учебного процесса. Все эти позиции предполагают мобильность дополнительного профессионального образования в плане содержания и технологической работы с педагогами. Эта мобильность характеризуется не только ориентацией на удовлетворение социального запроса, но и постоянным поиском новых идей и технологий, способов, методов, методик и приемов обучения. К инновациям, следовательно, необходимо отнести в первую очередь содержательное обновление обучения. Через разработку актуальной проблематики лекционного и практического материала смысл содержательного обновления соотносится с постоянным информированием и анализом происходящих изменений. Практически инновации содержательного характера связаны с обновлением учебно-программной документации в связи с переходом

на модульный принцип обновления программ (переработкой учебных планов, корректировкой учебных программ).

Процесс повышения квалификации педагогов должен представлять собой многофункциональную систему, основными элементами которой являются:

- производство знаний - разработка новых образовательных (модульных) программ и их методического обеспечения; выполнение научных исследований и внедрение их результатов в учебный процесс и т.п.;

- передача знаний - организация учебного процесса во всем многообразии форм, методов, средств и образовательных технологий;

- распространение знаний - издание учебных пособий, сборников, методических рекомендаций и научных монографий; научные, методические мероприятия (конференции, семинары) различных уровней.

Эффективность обучения находится в прямой зависимости от содержания научно-методического обеспечения образовательного процесса, поэтому необходимо уделять больше внимания содержанию программных мероприятий, которые должны готовиться на основе глубоких исследований по анализу практического состояния дел в образовательном учреждении, нести в себе конкретные практические рекомендации педагогам и строиться на основе широкого изучения и обмена передовым опытом работы.

Необходимо понимать, что педагоги - слушатели - это практики с большим опытом практической деятельности, они сами являются носителями информации и передового опыта работы. Корпоративное обучение должно стать закономерным продолжением их практической деятельности и заключаться в теоретическом осмыслении и обобщении их практического опыта и выработке решений по совершенствованию деятельности по подготовке к реализации компетентностной модели образования.

Методика корпоративного образования должна быть нацелена, в первую очередь, на совместную работу самих педагогов, на развитие способностей обучаемых научно мыслить и принимать решения на основе знаний и практического опыта. Поэтому связь с научным потенциалом образовательного учреждения просто необходима, ведь именно здесь, в реальном учреждении образования, и происходит связь науки и практики. Таким образом, образовательное учреждение является своего рода инновационной базовой площадкой для отработки научно обоснованных теорий, рекомендаций для практической деятельности подразделений и каждого педагога.

Для педагогов, обладающих большим жизненным опытом, обучение должно строиться как процесс исследования проблем, их коллективного обсуждения на основе проведения небольшого количества теоретических семинаров и применения разнообразных форм коллективной работы: дискуссий, круглых столов, практических занятий, деловых игр, различных тренингов, анализа ситуаций и т.д. Использование инновационных подходов в образовании взрослых существенно повышает качество образовательного процесса и обусловлено подготовкой организации к работе в новых условиях реализации компетентностного подхода в образовании.

Основу формирования программных мероприятий и выбора технологий их реализации составляют дидактические принципы образования взрослых. Наиболее адекватными поставленным целям переподготовки и повышения квалификации педагогов являются следующие дидактические принципы:

1. *научности обучения* (содержание обучения было построено в соответствии с моделью научного познания, изменения и развития);

2. *систематичности и последовательности* (знания, умения и навыки формируются в определенном по-

²²⁶ Бим – Бад Б.М. Опережающее образование: теория и практика /Бим-Бад Б.М. // Сов. Педагогика. -1988. -№5. -С.51-55

²²⁷ Горшенин В. Опережающее образование – основа мировоззрения в XXI// Обозреватель-1997. №9

²²⁸ Новиков А.М. Постиндустриальное образование: Публицистическая полемическая монография. / А.М.Новиков. -М.: Эгвес, 2008-136с

рядке, системе, когда каждый элемент учебного материала логически связывается с другими, последующее опирается на предыдущее, готовит к усвоению нового);

3. *сознательности и активности педагогов-слушателей* в обучении при руководящей роли обучающего (отражает активную роль личности педагога в обучении, подчеркивает, что он является субъектом обучения, а не пассивным его объектом);

4. *сочетания различных методов и средств обучения* в зависимости от его задач и содержания; совмещения образовательных интересов и потребностей личности; ориентированности обучения на активность и развитие личности (предполагает не только накопление знаний, умений, но и непрерывное формирование механизма самоорганизации и самореализации будущего работника, развитие его познавательных способностей).

Реализация указанных принципов приводит к переносу акцентов в образовательном процессе. Если раньше обучающий сам задавал тематику и структуру процесса переподготовки и повышения квалификации, то теперь данные позиции можно формировать вместе с коллективом, корпоративно, исходя из запросов, потребностей, данных мониторинга педагогической деятельности, новых веяний времени. Следовательно, основой корпоративного обучения становится умение работать самостоятельно и в группе, возможность взять на себя ответственность за собственное образование, выстроить свою индивидуальную траекторию развития. Таким образом, корпоративное обучение педагога без отрыва от производства, основанное на выше обозначенных принципах, с мобильной структурой содержания программных мероприятий, с деятельностными технологиями обучения и коллективными формами взаимодействия возможно без особых материальных затрат для образовательного учреждения.

Слушатели системы дополнительного профессионального образования нуждаются не просто в анализе, а в философском осмыслении, рефлексии, уточнении основных подходов к развитию собственной профессиональной деятельности, развитию исследовательских навыков. В то же время существует закономерность: чем выше статус специалиста, тем труднее ему «сесть за парту». Решить эту проблему возможно, если использовать личностно-ориентированные формы и методы обучения, которые делают слушателей повышения квалификации активными участниками процесса обучения, способствуют переводу слушателя из позиции пассивного созерцателя в позицию творца своего образовательного пространства, своей траектории обучения, а конечном итоге обеспечивают непрерывное профессионально-личностное саморазвитие.

Технологии обучения, ориентированные на силы «саморазвития» слушателей включают:

1. *диагностические методики*, связанные с самооценкой, взаимооценкой, экспертной оценкой сформированности опережающих «КЛЮЧЕВЫХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ»;

2. *защиту проектов; участие в мастер-классах* (учебно-деловых, организационно-деятельных);

3. *использование имитационных и других форм профессионального взаимодействия*, обеспечивающих результативность образовательного процесса.

Формированию профессионального развития-саморазвития слушателей содействует система средств и условий, позволяющая выражать собственное мнение (анализировать собственный опыт и вырабатывать профессиональную позицию); вести профессиональный диалог; обосновывать слабые и сильные стороны опыта; выбирать приоритеты, ценностные ориентации и целевые установки в профессиональной деятельности; отказываться от стереотипов (рефлексия собственного профессионального опыта на основе специально разработанных программ и тестов). Эта система также предполагает реф-

лексивное сопровождение, позволяющее слушателю попробовать себя в различных ролях («Я - руководитель школы»; «Я - исполнитель»; «Я - контролер»), упражнения в планировании, организации, анализе собственных действий, в осуществлении проектной и контрольной функций рефлексии); осмысление своего профессионального долга или коллективного критического анализа различных вариантов профессиональной задачи; обучение правилам культурной коммуникации (проведение тренингов на основе конкретных, значимых для взрослых ситуаций делового взаимодействия, при создании и защите проектов образовательной и профессиональной деятельности и т.д.). Та же система помогает обеспечить «информационную достаточность» для субъектов образовательного процесса в системе повышения квалификации (информация о тенденциях развития профессий на рынке труда, об изменениях их содержания в соответствии с современными требованиями; получение информации о методах деятельности, которые могут помочь слушателям создавать проекты своей образовательной и профессиональной сфер деятельности, предоставлять данные о возможностях применения разнообразных сочетаний различных методов и средств обучения для самообразования.

Специфика подготовки квалифицированных специалистов системы образования состоит в том, что слушателям наряду с получением теоретических знаний необходимо уделять существенное внимание формированию соответствующей деловой этики, овладению навыками работы с людьми, установлению коммуникаций, а главное - научиться принимать управленческие решения. Развитие у обучаемых перечисленных навыков достигается за счет использования в учебном процессе активных методов, таких как обучение, на основе анализа конкретных ситуаций, оценки проектов, проведения деловых игр, тренингов, тестирования и др. Особенности методов обучения действиям состоит в приближении учебного процесса к реальной управленческой деятельности и перенесении центра тяжести профессиональной подготовки слушателей на творческое освоение накопленного опыта.

Таким образом, используемые в системе обучения педагогов на этапе реализации компетентностной модели образования необходимо использовать различные виды, формы, методы обучения, которые обеспечивают оптимальные условия для активизации субъектности всех участников образовательного процесса. Организация в образовательном учреждении корпоративного обучения для педагогов, должна учитывать их уровень готовности к освоению нового вида педагогической деятельности.²²⁹

В условиях реализации компетентностной модели образования, деятельность по повышению профессиональной квалификации педагогических кадров должна ориентироваться на решение следующих задач:

1) мотивирование на саморазвитие, самообразование, профессиональный рост всех категорий слушателей;

2) повышение профессиональной компетентности всех категорий обучающихся;

3) развитие профессионально важных качеств у специалистов;

4) максимальное удовлетворение образовательных потребностей всех категорий слушателей;

5) оказание квалифицированной помощи в преодолении профессиональных деформаций и деструкции специалистов.

229 Фоменко, С.Л. Научно-методическое обеспечение становления педагогического коллектива как субъекта реализации компетентностной модели образования: теория и практика [Текст] / С.Л. Фоменко: Практико-ориентированная монография. – М.: АПКИПРО, 2011. – 246 с.

Таким образом, процесс повышения квалификации педагогических кадров должен содержать следующие признаки: динамичность, целенаправленность, исследовательский характер, контролируемость, продуктивность и комплексность, а также личностно ориентированную направленность. Условиями успешного взаимодействия субъектов в процессе повышения квалификации педагогических кадров является:

- 1) выявление и использование субъективного опыта слушателей;
- 2) преобразование учебного материала на основе изучения интересов и запросов слушателей в вариативные, проблемные задания;
- 3) стимулирование инициативы слушателей, их предложений по изменению форм и методов обучения;
- 4) поощрение самостоятельной и исследовательской деятельности слушателей.

Такой подход к повышению профессиональной компетентности работников образования позволит реализовать широкомасштабные задачи, стоящие перед специалистами в условиях реализации компетентностной модели образования обеспечит повышение качества образовательного процесса.

Управление мотивацией профессионального развития персонала

Н.О. Садовникова (Россия, Екатеринбург)

Т.В. Садовникова (Россия, Ирбит)

e-mail: tat.sadovnikova@yandex.ru

Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации», вступивший в силу 1 января 2013 года, утверждает нормы и правила, по которым можно двигаться по образовательной лестнице от уровня к уровню в течение всей жизни, предоставляет возможность профессионального роста каждому гражданину в любом возрасте. Таким образом, политика государства направлена на непрерывность образования, системность его получения. В свою очередь, Единый квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов, утвержденный приказом Министерства здравоохранения и социального развития Российской Федерации № 593 от 14 августа 2009 г. обязывает руководителя образовательного учреждения принимать меры по обеспечению образовательного учреждения квалифицированными кадрами, рациональному использованию и развитию их профессиональных знаний и опыта. Данный документ определяет и требования к уровню профессионального образования различных специалистов и служащих.

Статистические данные учета кадров в учреждениях образования говорят о том, что не все сотрудники организаций соответствуют требованиям, предъявляемым к уровню образования и квалификации. Это положение обусловлено «кадровым голодом», непрестижностью педагогических специальностей в современном обществе. Проблема заключается в разнице между имеющимся уровнем профессионального развития отдельных педагогов и специалистов и законодательно установленными квалификационными требованиями к должностям специалистов, в необходимости приведения в соответствие этих показателей. Управление мотивацией профессионального развития позволит существенно решать проблему расхождения между требуемым набором определенных профессиональных характеристик и имеющимся у педагогов профессионально-квалификационными характеристиками. Необходимость профессионального развития педагога диктуется, с одной стороны, самой спецификой педагогической деятельности, ее социальной ролью, с другой стороны,

реалиями и тенденциями непрерывного образования, что связано с постоянно изменяющимися условиями педагогического труда, потребностями общества, эволюцией науки и практики, все возрастающими требованиями к человеку, его способности быстро и адекватно реагировать на смену общественных процессов и ситуаций, готовности перестраивать свою деятельность, умело решать новые, более сложные задачи.

Практика показывает, что персонал организации по-разному относится к вопросу профессионального развития. Некоторые сотрудники разделяют политику государства в вопросах непрерывности образования в течение всей жизни, необходимости повышения квалификации, другие считают свою квалификацию достаточной для выполнения профессиональных обязанностей и не видят необходимости дальнейшего профессионального развития.

Мотивы и мотивация являются состоянием предрасположенности, готовности действовать определенным образом. Мотивация является понятием, которое используется не только при описании внутренних состояний (внутренняя мотивация), но и внешних воздействий, побуждающих работника действовать определенным образом (внешняя мотивация). Внешняя мотивация может принимать форму прямого принуждения, может осуществляться в виде договора об обмене нужного результата деятельности сотрудника на нужные самому сотруднику блага, предоставляемые ему руководителем (это далеко не всегда заработная плата), наконец, может быть своеобразным психологическим воздействием на сотрудника с целью формирования у него тех же целей, что у руководителя.

Разберем следующие интересующие нас понятия: профессиональное развитие, мотивация, мотивация профессионального развития и управление мотивацией профессионального развития.

Профессиональное развитие представляет собой процесс качественного изменения компетентности и накопления профессионального опыта. Под профессиональным развитием персонала понимается совокупность мероприятий, направленных на повышение квалификации и совершенствование психологических характеристик работников. Управление профессиональным развитием персонала должно стоять на первом плане в деятельности по развитию кадрового потенциала организации. Это возможно за счет поддержки способных к обучению сотрудников; распространение знаний и передового опыта; обучение молодых квалифицированных сотрудников; осознание управленческим персоналом важности развития сотрудников. Это в свою очередь подразумевает прежде всего: обучение, которое в форме общего и профессионального образования дает необходимые знания, навыки и опыт; повышение квалификации, задача которого — улучшение профессиональных знаний и навыков; переквалификацию, которая, по сути, дает второе образование. Под ней понимается любая профессиональная переориентация. Цель переквалификации состоит в том, чтобы дать возможность работникам освоить новую для них специальность. Для успешного профессионального развития необходима сформированная мотивация профессионального роста и самореализации.

Существует большое количество мотивационных тенденций, из которых и складывается понятие мотивации, и которые в той или иной степени свойственны каждому человеку. К сожалению, четкого и общепризнанного определения понятия мотивации не существует. Разные авторы, дают определение мотивации, исходя из своей точки зрения.

Например, у Г.Г. Зайцева встречается такое определение «Мотивация-это побуждение к активной

деятельности личностей, коллективов, групп, связанное со стремлением удовлетворить определенные потребности»²³⁰.

С точки зрения Б.Ю. Сербинского «Мотивация – это побуждение людей к деятельности»²³¹.

Однако, все определения мотивации, так или иначе, сходны в одном: под мотивацией понимаются активные движущие силы, определяющие поведение живых существ. С одной стороны – побуждение, навязанное извне, а с другой стороны – самопобуждение. Следует отметить, что поведение человека всегда мотивировано. Мотивировать сотрудников – значит затронуть их важные интересы, потребности в чем-либо.

Мотивация профессионального развития персонала – это процесс использования внутренних и внешних стимулов, с помощью которых работников побуждают к формированию специальных знаний, развитию необходимых навыков и умений, позволяющих повышать производительность труда, максимально качественно выполнять функциональные обязанности, осваивать новые виды профессиональной деятельности.

Механизм управления мотивацией должен опираться на решение ряда последовательных задач:

1. изучение личностно-мотивационной сферы сотрудников и установление доминирующих условий и факторов, влияющих на ее формирование или вызывающих деструктивное поведение персонала, «демотивацию» и «деморализацию»;

2. создание социальных, организационных, педагогических условий, обеспечивающих мотивацию (вопросы инвестиций в обучение, программного обеспечения и учебных планов, преподавательского состава, времени и форм обучения);

3. использование управленческих стратегий, способствующих формированию устойчивой положительной мотивации (решение вопросов: кого и на каких условиях обучать, будет ли профессиональное развитие связано с перспективами карьерного роста и повышением уровня заработной платы).

Рассмотрим основные требования к управлению мотивацией профессионального развития персонала. При управлении мотивационным поведением персонала необходимо учитывать внутренние факторы, влияющие на мотивацию профессионального развития: возраст / пол; семейное положение; мировоззрение; профессия; трудовой стаж; уровень культуры; состояние здоровья; соотношение реальных доходов с возможным их увеличением.

Руководителю организации следует правильно определять уровень развития мотивации и причины, определяющие его. Мотивация профессионального развития может быть как высокой, так и низкой. Можно выделить следующие причины низкой мотивации к профессиональному развитию у персонала:

- неуверенность работника в том, что его активность приведет к запланированному рабочему результату (рост показателей развития организации, успешной реализации начатого проекта и т.д.); достигнутые им успехи будут замечены, будут вознаграждены руководством (продвижение по службе, повышение заработной платы, признание окружающих и т.д.);

- низкая оценка привлекательности ожидаемого поощрения;

- неудачный график и сроки проведения обучения;
- не учитываются пожелания слушателей, направление на обучение происходит в приказном порядке.

Организации создают специальные методы и системы управления мотивацией профессионального развития, подготовкой резерва руководителей, развитием карьеры. В крупных корпорациях существуют специальные отделы профессионального развития, возглавляемые специалистами в этой области, имеющими большой опыт развития человеческих ресурсов. Ведущие организации затрачивают на профессиональное развитие своих сотрудников значительные средства — от 2 до 10% фонда заработной платы. Эти затраты являются капиталовложениями организации в развитие своих сотрудников, от которых она ожидает отдачи в виде повышения производительности труда.

Помимо непосредственного влияния на результаты работы организации, капиталовложения в профессиональное развитие способствуют созданию благоприятного климата в организации, повышают мотивацию сотрудников и их преданность организации, обеспечивают преемственность в управлении. Профессиональное развитие оказывает положительное влияние и на самих сотрудников. Повышая квалификацию и приобретая новые навыки и знания, они становятся более конкурентоспособными на рынке труда и получают дополнительные возможности для профессионального роста как внутри своей организации, так и вне её. Это особенно важно в современных условиях быстрого устаревания профессиональных знаний.

Эффективная мотивация профессионального развития персонала положительно влияет на результаты деятельности организации благодаря выявлению и продуктивному применению профессионального потенциала работников, повышению качественного состава персонала, созданию системы самообразования, сокращению общих затрат на поиск высококвалифицированной рабочей силы за счет спланированной, последовательной и активной политики на рынке труда.

Литература:

1. Единый квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов, утвержденный приказом Министерства здравоохранения и социального развития Российской Федерации N 593 от 14 августа 2009 г.
2. Зайцев Г.Г. Управление персоналом [Текст]: уч. пособие Г.Г. Зайцев. - М.: Северо-Запад, 1998, с.84
3. Управление персоналом: учеб. пос.// Под ред. Б. Ю. Сербиновского и С. И. Самыгина. М.: «Изд-о Приор», 1999 - 432 с. Источник доступа: <http://www.klex2.ru/byi> (дата обращения 24.01.2013г.)
4. Уткин Э.А. Мотивационный менеджмент [Текст]: уч. пособие Э.А. Уткин. - М.: ЭКМОС, с.11
5. Об образовании в Российской Федерации// Федеральный закон от 29.12.2012 №273. Источник доступа: <http://pedsovet.org/content/view/17952/251/> (дата обращения 24.01.2013 г.)

Профессиональное развитие потенциала молодых специалистов в организации

И. В. Девятковская (Россия, Екатеринбург)

e-mail: irina-vlad2007@rambler.ru

А. Н. Петрова (Россия, Екатеринбург)

e-mail: drakulasteisi1@mail.ru

В настоящее время развитие экономики в Российской Федерации осуществляется за счет развития малого и среднего бизнеса, т. е. происходит постепенное развитие организаций. Изменяются техника и процессы

²³⁰ Зайцев Г.Г. Управление персоналом [Текст]: уч. пособие Г.Г. Зайцев. - М.: Северо-Запад, 1998, с.84.

²³¹ Управление персоналом [Текст] под ред. Б.Ю. Сербиновского, С.М. Самыгина. - М.: Приор, 1999, с. 343

развития предприятий. Организации выходят на передовые технологии производства товаров и услуг. В свою очередь само развитие организации осуществляется за счет трудовых ресурсов страны в целом.

На данным момент существует демографическая проблема организаций вызванная старением кадров и не востребованностью молодежи как кандидатов на вакантные места. В следствии чего многие организации снижают объемы производства, что приводит ее к ликвидации, а так же снижению Внутреннего Валового Продукта по стране.

В связи с этим особую актуальность приобретает профессиональное развитие трудового потенциала молодежи как фактор поддержания жизнеспособности организаций.

В Большом Российском энциклопедическом словаре развитие определяется, как процесс, направленный на изменение материальных и духовных объектов с целью их усовершенствования. Изменение материи и сознания, их универсальное свойство, всеобщий принцип объяснения истории природы, общества и познания.²³²

Развитие знаний, умений, навыков человека в организации именуется, как профессиональное развитие персонала - качественное изменение работников, связанное с возникновением нового, которое происходит в результате управляющего воздействия или по инициативе самих работников для обеспечения их соответствия условиям деятельности и самореализации.²³³

Организации, которые профессионально не развивают молодых сотрудников сталкиваются с старением кадров, стремительным ростом возраста персонала, тогда как бурное развитие современных информационных технологий, внедрение инновационных процессов вызывают потребность в квалифицированных специалистах, особенно молодых.

Массовый уход на пенсию опытных сотрудников организации примерно одного возраста и приход на их место нового поколения молодых специалистов порождает большое количество проблем²³⁴:

- отсутствие профессионального опыта не позволяет молодым специалистам занять ключевые должности в организации;
- несоответствие уровня профессиональной подготовки;
- перенасыщение рынка труда специалистами одного профиля, в следствии чего организация не может принять на работу тех сотрудников, которые им действительно необходимы.

Для того, что бы организация оптимально функционировала и приносила ожидаемый эффект, ей необходимо проводить кадровую политику направленную на поддержание баланса процессов обновления и сохранения численности, качественного состава персонала в соответствии с потребностями самой организации, требованиями действующего законодательства и состоянием рынка труда.

Одним из инструментов, поддержания баланса обновления и сохранения персонала в кадровой политике является профессиональное развитие потенциала

молодых специалистов.

В национальной политической энциклопедии профессиональное развитие потенциала персонала трактуется, как процесс, посредством которого персонал организации наращивает и развивает способности к выполнению своих трудовых функций.²³⁵

Процесс профессионального развития потенциала молодых сотрудников во многом схож с процессом обучения персонала. В тоже время, он отличается рядом особенностей:

1. профессиональное развитие потенциала молодых специалистов направленно на то, что данные специалисты в дальнейшем займут руководящие должности.

2. Особое внимание уделяется пониманию специфики деятельности организации и ее культуры, формированию корпоративного духа и развитию чувства преданности организации.

3. Руководство организации стремится познакомить молодых специалистов развивающие потенциал с различными сторонами управления организацией, предоставить им возможность поработать в различных подразделениях, функциональных областях, географических регионах.

4. В профессиональном развитии потенциала молодых сотрудников используются все доступные методы профессионального развития, от инструктажа на рабочем месте до ротации и обучения с отрывом от производства.

Выявление (отбор) молодых специалистов, которые в дальнейшем будут развивать профессиональный потенциал наиболее сложный этап, поскольку на основании анализа сегодняшней ситуации необходимо оценить, что произойдет с человеком через 10 или 20 лет. Составление портрета идеального руководителя 2015 года представляет собой исключительно сложную задачу.

С. В. Шекшня выделяет следующие принципы профессионального развития потенциала молодых сотрудников:

1. больше - лучше, чем меньше - лучше включить в список двух кандидатов без потенциала, чем упустить одного с потенциалом. В тоже время, число сотрудников в резерве должно быть управляемым (от 2 до 5 на тысячу работников организации);
2. держать список открытым. Возможность попасть в резерв должна сохраняться для всех сотрудников, удовлетворяющих формальным критериям, в том числе для тех, кто не попал в него или был выведен из его состава в какой-то момент времени;
3. не создавать касты неприкасаемых. Включение в резерв не должно повлечь за собой никаких привилегий или гарантий профессионального роста. Неслучайно, многие организации не сообщают сотрудникам о том, что они выбраны в резерв;
4. не упускать из виду целей развития. Подготовка будущих руководителей должна носить максимально конкретный характер и оцениваться по достижению прогресса в реализации основной цели - формирования будущих руководителей данной организации, а не руководителей вообще или просто образованных людей;
5. обеспечить участие высшего руководства.²³⁶

Некоторые организации используют для отбора молодых специалистов портреты идеальных руководителей сегодняшнего дня, однако этот подход не

232 Большой Российский энциклопедический словарь // Научное издательство "Большая Российская Энциклопедия" Издательство: РМГ Мультимедиа. - 2003. - С. 1024.

233 Антропов В. А., Мишарин А. С. Территориальные транспортные комплексы // Екатеринбург, Урал. гос. ун-т путей сообщения, 2005. - С. 15.

234 Недашковская Т. А. Смена поколений в библиотечном мире. Решение проблемы старения библиотечных кадров во Франции. М.: Рудомино, 2006. С. 148-162.

235 Национальная политическая библиотека. URL: <http://www.politike.ru>

236 Шекшня С. В. Управление персоналом современной организации // М.: ЗАО "Бизнес-школа "Интел-Синтез", 2002. С. 368.

является оптимальным.

Многие ведущие компании занимаются целевым подбором молодых специалистов. Для этого представители компании (часто высшие руководители) выезжают в ведущие университеты и бизнес-школы и проводят собеседования с будущими выпускниками. В ходе отбора проводящим его руководителям необходимо помнить о специфических характеристиках, которые бы они хотели видеть в своих будущих лидерах, поэтому часто форма оценки кандидата разрабатывается на основе идеального портрета руководителя данной организации.

Для принятых на работу молодых специалистов многие организации создают специальные программы профессионального развития потенциала продолжительностью в несколько лет, которые включают в себя работу в различных должностях и подразделениях, участие в межфункциональных группах, специализированное профессиональное обучение и т. д.

Периодическую оценку профессионального развития потенциала молодых специалистов проводит высшее руководство совместно со службой управления персоналом. Во время такой оценки основной акцент делается на то, как молодой специалист демонстрирует и развивает свой потенциал, а не на конкретные результаты работы в сегодняшней должности (оценка последнего проводится во время аттестации). По результатам оценки прогресса могут быть внесены изменения в программу профессионального развития потенциала молодого специалиста или принято решение о бесперспективности дальнейших усилий по его подготовке к руководящей должности.

Процесс профессионального развития потенциала молодых сотрудников должен быть хорошо продуман и соответствовать стратегическим целям развития организации и ее культуре.

Литература:

1. Антропов В. А., Мишарин А. С. Территориальные транспортные комплексы // Екатеринбург. Урал. гос. ун-т путей сообщения, 2005. - С. 15.
2. Недашковская Т. А. Смена поколений в библиотечном мире. Решение проблемы старения библиотечных кадров во Франции. М.: Рудомино, 2006. С. 148–162.
3. Шекшня С. В. Управление персоналом современной организации // М.: ЗАО "Бизнес-школа "Интел-Синтез", 2002
4. Большой Российский энциклопедический словарь // Научное издательство "Большая Российская Энциклопедия" Издательство: РМГ Мультимедиа. - 2003. -
5. Национальная политическая библиотека.
URL: <http://www.politike.ru>

Повышение профессионального уровня педагога в условиях инновационного образовательного учреждения

С.А. Рейзенгауер (Россия, п.Лобва.)
e-mail: cvveta1@mail.ru

Процесс развития каждого ребенка уникален. У ребенка есть тысячи путей для того чтобы стать взрослым. Одним из самых главных людей, который может помочь раскрыть возможности, способности, а также направить развитие ребенка в «правильное русло» является учитель. Задачей каждого учителя в настоящее время становится раскрытие потенциала учащихся, а также предоставление каждому возможностей для проявления своих творческих способностей.

«Школу можно совершенствовать, только совершенствуя квалификацию учителя. Каков учитель-такова и школа», - писал Коменский Я.А.

С каждым годом обновляется структура и содержание в образовании, из этого следует, что особую значимость

приобретает проблема повышения уровня профессиональной подготовки педагогического коллектива, усиливается потребность в создании наиболее эффективных условий для личностного роста и деятельности каждого педагога. Решить все эти задачи сейчас помогает инновационная деятельность.

«Инновация» с латинского означает— это не всякое нововведение или новшество, а только такое, которое повышает эффективность действующей системы.

Об инновациях в образовательной российской системе стали говорить в 80-х годах XX века. Именно в это время проблема инновации, её понятийное обеспечение становится предметом исследований. Инновации разрабатываются и проводятся не государственными органами, а работниками и организациями системы образования.

Нынешний педагог должен не просто соответствовать социально-педагогическим критериям, владеть профессиональным знаниям и умениям в своей области, но и должен как можно больше проявлять свои духовно-нравственные качества, свои творческие и организаторские способности, а также коммуникабельность и толерантность.

Изменение роли образования в обществе обусловило большую часть инновационных процессов. Если ранее ориентиром образования были формирование знаний, навыков, информационных качеств, обеспечивающих приспособления к «готовности жизни», то на сегодняшний момент в модернизации российского образования поставлена важнейшая задача: подготовить будущее подрастающее поколение к жизни в быстро меняющемся информационном обществе, в мире, в котором очень быстро ускоряется процесс появления новых знаний, технологий, а тем самым возникает вопрос о потребности в новых профессиях и непрерывном повышении квалификации.

Сегодня в обществе происходят большие перемены, касаются они и школы. Обновляется структура и содержание образования, поэтому особую значимость приобретает проблема повышения уровня профессиональной подготовки педагогов, усиливается потребность создания необходимых условий для их личностного роста. Коллектив нашей школы это хорошо понимает и постоянно работает над повышением квалификации, каждого отдельного учителя, в соответствии со временем и задачами, которые стоят перед системой школьного образования.

Чтобы достичь поставленные цели необходимо непрерывное профессиональное развитие учителя. Для этого существует большое количество путей для достижения этих целей.

Одной из главных является диагностика профессиональных умений и навыков. Здесь педагог должен сам ответить на вопрос, каких знаний и умений ему не хватает в своей профессиональной деятельности. При помощи анкетирования можно увидеть с одной стороны опыт учителя, а с другой стороны его проблемы, что в последствии поможет выстроить линию для достижения намеченной цели. На основе анкетных данных руководству легче спланировать работу по повышению квалификации педагогов.

Диагностика педагогических потребностей также может определяться в научно-практических конференциях, участие в конференциях позволяет педагогу развивать профессиональные компетенции, способность к педагогическому мышлению, а также к совершенствованию навыков публичных выступлений.

Несомненно, показателем профессионального роста является аттестация. На сегодняшний день в нашей школе разработана система подготовки педагога к аттестации, где аттестируемый выступает с отчетами о своей деятельности, анализируется его работа, достижения, взаимоотношения между учениками родителями и коллегами.

Все это оценивается членами комиссии, тем самым аттестация является не только механизмом для оценивания профессиональной деятельности, но и стимулом для самосовершенствования.

Самым главным критерием в профессиональной деятельности учителя является успех его учеников. В условиях модернизации образования, особое внимание уделяется участию и вовлечению наших учеников в проектную, исследовательскую деятельность. С каждым годом повышается результативность участия наших учеников в различных олимпиадах, конкурсах, конференциях. Все больше учеников становятся призерами и победителями различных мероприятий.

Все это показывает, что выбранная стратегия педагогического коллектива, является результативной и оправданной, что позволяет совершенствоваться педагогу, верно двигаться вперед и не стоять на месте. Научить ребенка может только способный к развитию учитель, но только если он сам будет постоянно учиться и самосовершенствоваться свои навыки и умения.

Литература:

1. Андреева М.С., Короткова М.П. //Профессия «Учитель». М.: Русская школьная библиотечная ассоциация.-2010.-№4.
2. Сластенин В.А., Исаев И.Ф., Шиянов Е.Н. Педагогика: Учеб. пособие для студ. высш. пед. учеб. заведений / Под ред. В.А. Сластенина. - М.: Издательский центр «Академия», 2002. - 576 с.

Развитие у педагогов ДОУ готовности к внедрению инноваций

О.Н. Гаева (Россия, Рефтинский)
оха_1975@mail.ru

На сегодняшний день ключевым вопросом модернизации Российского образования является повышение его качества, приведение в соответствие с мировыми стандартами. В документах, определяющих развитие системы образования в Российской Федерации, отмечается потребность усиления внимания государства и общества к такой важной подсистеме, как дошкольное образование.

При изменении статуса дошкольного образования Россия обладает тем преимуществом, что дошкольные учреждения, за исключением яслей, уже много десятилетий находятся в ведении именно органов управления образованием, а не, скажем, органов социальной защиты или здравоохранения.

С этой точки зрения Проект приоритетных направлений развития российского образования (в части реформы дошкольной образовательной системы) может оказаться полезным нововведением. Здесь впервые и окончательно делается попытка преобразовать некогда единую систему «общественного дошкольного воспитания», превратившуюся сегодня в рыхлую совокупность ДОУ с множеством не менее рыхлых форм образовательной деятельности, в подлинную систему дошкольного образования, как исходную, полноправную и неотъемлемую ступень общего образования. А значит — гарантированную государством (на уровне региональной и муниципальной власти (не лучше ли — и федеральной?)) для детского населения страны в возрасте от 5 до 7 лет. Это означает фактическое признание того, что ребенок дошкольного возраста (и более ранних возрастов) нуждается не только в уходе и опеке, но и в воспитании, обучении, развитии.

При непосредственной реализации Проекта, в процессе разработки, распространения и внедрения инновационных программ и моделей «предшкольного» образования, возникнет целый ряд конкретных проблем, требующих оперативного и масштабного решения. Однако на этом пути существуют вполне определенные и объективные препятствия.

На стадии создания таких моделей — это низкая наукоемкость многих существующих программ и технологий, отсутствие их фундаментального психолого-педагогического обоснования, хотя именно наличие последнего традиционно характеризовало отечественное дошкольное образование. Наряду с этим отсутствие государственных стандартов дошкольного образования приводит к тому, что минимальные и оптимальные нормы развития ребенка-дошкольника, определяемые этими программами и технологиями, часто носят субъективный и произвольный характер.

На стадии распространения инновационных разработок основная трудность состоит в отсутствии у большинства педагогов четко осознанных потребностей в освоении тех или иных инновационных продуктов на фоне их широкого выбора. Соответствующие оценочные критерии не выработаны, более того, сама проблема их выработки до сих пор игнорируется и на уровне принятия управленческих решений, и в рамках профессионального педагогического образования, и в контексте непосредственной профессиональной деятельности. Именно этим обусловлена вялая динамика продвижения в дошкольную образовательную практику конкретных инновационных моделей, которое к тому же носит локальный («точечный») характер. Отсутствие развитой информационно-методической базы лишь усугубляет ситуацию.

На стадии внедрения таких разработок первым и главным препятствием является существующий уровень профессиональной подготовки педагога. В педагогических вузах инновационные модели изучаются лишь (в лучшем случае) в рамках спецкурсов, тогда как основные курсы построены на изложении методик традиционного образца 20—40-летней давности. Специальная работа по формированию личностной и профессиональной готовности педагогов к инновационной деятельности в массе своей не проводится. Программы профессиональной переподготовки педагогов носят в основном «информирующий» характер, фактически отсутствуют программы освоения проектной культуры в образовании²³⁷.

В условиях модернизации отечественного образования, российские дошкольные образовательные учреждения активно перестраивают собственную работу в соответствии с новым регламентирующим документом — Федеральными государственными требованиями к структуре основной общеобразовательной программы дошкольного образования (ФГТ).

Качественное, эффективное внедрение инноваций в образовательную практику детских дошкольных учреждений, предполагает знакомство педагогов с:

- теоретическими основаниями и принципами проектирования ФГТ;
- содержанием ФГТ;
- психолого-педагогическими механизмами реализации ФГТ;
- современными, инновационными программами дошкольного образования;

Когда речь заходит о реформах, практически все, в той или иной степени, становятся консерваторами. Особенно если реформы касаются сферы образования.

Существует проблема дошкольного образования или, как его чаще называют, дошкольного воспитания. Система дошкольного воспитания оторвана от системы образования. Существующий разрыв, дефицит и невыраженность тесных внутренних связей между подсистемами дошкольного и школьного образования объясняется рядом причин. Во-первых, многие из воспитателей до-

²³⁷ Газета «Дошкольное образование» № 11/2005. Издательский дом «Первое сентября»

школьного образования не получили специального педагогического образования; во-вторых, отсутствие до недавнего времени общей концепции образования, включающей дошкольное образование как необходимый и обязательный компонент системы образования в целом; в-третьих, существующий традиционный подход к детским учреждениям многих их работников (в них нужно не только и даже не столько учить и формировать личность ребёнка, сколько укреплять его физическое и психическое здоровье, заниматься необходимой коррекцией недостатков детского развития); в-пятых, незаинтересованность института дошкольного образования в установлении взаимодействия с институтом школы, которое, по существу, выходит за границы нормативно прописанной деятельности дошкольных учреждений.

Сегодня важно обратить внимание на самостоятельные задачи и функции дошкольного образования, осуществление которых имеет совершенно четкое предназначение: не только и не столько готовить к школе, сколько развивать личность ребёнка в качестве главной цели системы²³⁸.

По существу, стоит вопрос о смене направления деятельности в дошкольных учреждениях образования, о постановке задачи не только воспитания, но и образования дошкольника, обеспечения его интеллектуального и физического развития. Функции образования в дошкольной системе особенно значимы потому, что как раз в возрасте до 5-7 лет наиболее активно формируются интеллектуальные, умственные способности человека, в том числе способности к нестандартным действиям. Это положение экспериментально обосновал известный отечественный педагог Б.И. Никитин.

В соответствии с приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от 23 ноября 2009 г. № 655 утверждены федеральные государственные требования к структуре основной общеобразовательной программы дошкольного образования.

ФГТ призваны решать проблемы, связанные с повышением качества образования. Главное - внимание акцентируется на обеспечении надлежащих условий для развития личности дошкольников и активизации инновационных аспектов деятельности. Федеральные государственные требования делают выбор в пользу ребенка.

Реакция на изменения у всех сотрудников ДОУ различна.

В нашем дошкольном образовательном учреждении наблюдается:

- снижение уровня самообразования и профессионального саморазвития педагогов;
- снижение уровня методической активности педагогического персонала;
- снижение творческого потенциала педагогического коллектива.

Что в свою очередь отрицательно сказывается на инновационном поведении педагогов.

Инновационная деятельность ДОУ требует от педагога не только новых методов работы и методических приемов, но в целом влияет на его профессиональную позицию: мотивы, потребности, мышление, отношение к своей педагогической деятельности и воспитанникам.

На фоне этой ситуации возникает необходимость выявить профессионально-психологические возможности и мотивационную готовность педагогов к принятию системного нововведения в нашем дошкольном образовательном учреждении.

С этой целью было проведено диагностическое исследование с использованием следующих эмпирических методов:

- опросник «Каков Ваш творческий потенциал?»;
- диагностика мотивации достижения по А. Мехрабиану;
- экспресс тест на диагностику ригидности личности.

Анализ помог выявить готовность педагога и образовательного учреждения к переходу на ФГТ.

В нашем дошкольном образовательном учреждении работает 24 педагога. Изучив кадровый состав, мы выявили, что 50% педагогов имеет высшее образование. Стаж педагогической деятельности более 20 лет имеют 50% педагогов, 33% педагогов имеют I квалификационную категорию.

Средний (нормальный) уровень творческого потенциала имеют 96% педагогического персонала детского сада и 4% с высоким творческим потенциалом (это педагог с высшим образованием, со II квалификационной категорией и 42 годами пед. стажа – поэтому тоже под вопросом)

Педагогов, ориентированных на успех составляет 8% и 92% - это сотрудники ДОУ, ориентированные на неудачи.

Очень высокий уровень ригидности имеют 16% педагогов, высокий уровень – 24% и средний уровень ригидности -60%.

Результаты эксперимента показали, что уровень готовности педагогов к работе в инновационном ДОУ на начальном этапе оказался достаточно низким.

В виду этого было принято решение о разработке специальной программы – системы последовательных мер по снятию сопротивления к внедрению инноваций у педагогов ДОУ.

Исходя из представленных данных, можно говорить о необходимости учета выявленных личностных особенностей при создании Программы. В то же время Программа должна быть рассчитана не только на преодоление сопротивления педагогов к внедрению инноваций, но и на развитие и укрепление творческого потенциала личности через комплексное формирование и развитие сопряженных с этим личностных качеств педагога.

При разработке Программы учитывались следующие параметры:

- задачи, стоящие перед ДОУ в инновационной внедренческой деятельности;
- результаты диагностики профессиональной деятельности педагогов и результаты работы ДОУ в целом;
- количественный и качественный состав педагогического коллектива (уровень образованности педагогов, их профессиональная компетентность; готовность к внедрению инноваций;
- цели и функциональные особенности содержания образования в условиях инноватики;
- накопленные в ДОУ традиции;
- сравнительная эффективность различных форм методической работы в условиях инновационного ДОУ для повышения профессиональных компетенций педагогов;
- материальные, моральные, психологические и другие условия.

Цель Программы: выявить и создать условия для формирования готовности педагогов к внедрению инноваций в ДОУ.

Основные задачи Программы:

- повысить уровень профессионального мастерства руководителя и педагогов ДОУ;
- стимулировать и активизировать исследования педагогов, нацеленные на разработку перспективных технологий

²³⁸ Курсовая работа: Анализ социальных проблем современного образования // URL <http://www.Referatik.Ru> (дата обращения 06.02.2013г.)

- обучения и воспитания детей;
- создать необходимые условия для творческой деятельности педагогов-практиков;
- осуществить информационную, научно-методическую и психолого-педагогическую поддержку творческих поисков;
- пропагандировать инновации и опыт инновационной деятельности в массовой педагогической практике;

Ожидаемые результаты:

- Повышение количества педагогов, повышающих свой профессиональный уровень и квалификацию.
- Активное участие педагогов в обобщении и распространении инновационного педагогического опыта работы на муниципальном, областном и российском уровнях.
- Позитивное изменение профессиональной компетентности педагогов ДОУ и их отношения к работе.
- Повышение уровня педагогов в овладении современными образовательными технологиями.
- Оперативное и позитивное реагирование педагогов на внедрение инновационной деятельности в воспитательно-образовательную деятельность дошкольного образовательного учреждения.
- Повышение качества организации методической работы в ДОУ.
- Формирование позитивного имиджа ДОУ как лидера, ориентированного на устойчивое развитие, повышение его конкурентоспособности по отношению к традиционным ДОУ, что привлечет дополнительные инвестиции, позволит установить и расширить партнерские связи.

Программа реализуется по следующим направлениям работы:

- Информационное (обеспечение педагогов информацией о новинках научно-методической литературы; информирование педагогов об основных направлениях развития сферы образования).
- Диагностико-прогностическое (изучение профессиональных затруднений и образовательных потребностей педагогов в целях создания эффективных условий для повышения их профессиональной компетентности; формирование кадрового резерва; прогнозирование, планирование и организация обучения педагогических кадров, оперативное оказание информационной, консультативной помощи педагогам ДОУ).
- Содержания образования (создание условий для реализации вариативных образовательных программ, современных педагогических технологий; методическое и научно-методическое обеспечение введения нового содержания дошкольного образования).
- Повышение квалификации (создание условий для обучения и профессионально-личностного развития педагогов (мобильность); выявление, систематизация, распространение позитивного педагогического опыта).

Для выполнения выше изложенных мероприятий должна решиться проблема по обеспечению кадров ДОУ со специальным уровнем подготовки.

Методы изучения лояльности персонала в организации

*П.А. Куликова (Россия, Нижний Тагил)
e-mail: 75780409@mail.ru*

Сегодня многих руководителей интересуют методы и техники, позволяющие создавать организации как устойчивые системы совместно работающих индивидов, ориентированных на достижение общих целей. Именно такие сотрудники составляют главное конкурентное преимущество преуспевающих организаций, именно их про-

фессиональная деятельность на благо компании позволяет обеспечить компании лидерские позиции как в периоды роста, так и в сложных условиях экономического кризиса.

В наше время именно такой мотивационный настрой неразрывно связан с тем как работник относится к своей организации, насколько и как он лоялен к ней, что в конечном итоге оказывает влияние на производительность труда и на эффективность деятельности организации в целом. Характер отношений персонала к своей организации может быть настроен на работу, а может быть духом лени. Может быть настроен сотрудничества и единства в достижении цели, а может быть духом интриг, соперничества и «подсигивания». Может быть командным духом, а может быть и стремлением каждого работника «урвать» от организации что-то для себя. В самом строении организации и особенностях ее функционирования коренятся условия отношения работника к труду, к администрации и, в целом, к самой организации. И исследование этих отношений персонала к своей организации позволит открыть причины лояльности и нелояльности персонала.

Лояльность персонала — один из скрытых, но важных факторов, влияющих на успешность любой организации. Сегодня вопрос о поддержании лояльности персонала особенно актуален. Нелояльность работников может привести к серьезным последствиям - нарушить безопасность, снизить конкурентоспособность. В то же время умелое управление лояльностью персонала позволит повысить эффективность деятельности любой организации.

Социально-экономические изменения, произошедшие в нашей стране за последние два десятилетия, способствовали кардинальным изменениям и в сфере управления персоналом. Российские руководители стали активно использовать достижения научного управления человеческими ресурсами, построенного на опыте успешных компаний Запада. Вместо командно-административных и идеологических отношений на новых российских предприятиях возникли условия формирования партнерских отношений, основанных не на жесткой субординации и тотальном идеологическом контроле, а на духе единой команды.

Однако в современных условиях с новой остротой встала проблема лояльности персонала. Изменение всей системы социальных отношений в стране привело к динамичному росту уровня притязаний работников: к росту их потребностей в оплате труда, условиях и характере профессиональной деятельности, к возникновению новых представлений об уровне и качестве жизни — нежелание руководства организаций считаться с новыми реалиями ведет к нелояльности работников. В большинстве организаций сегодня наблюдается дисгармония между высоким уровнем технической оснащенности и недопустимо низким уровнем заинтересованности работника в результативном и качественном труде. Особенность современной парадигмы лояльности персонала заключается в том, что реализация генеральных стратегий организаций не может быть осуществлена без обеспечения интересов работников, умеющих и желающих работать с высокой трудовой отдачей. Создание условий трудовой жизни, способствующих реализации инициативы работника и актуализации его личных целей в процессе трудовой деятельности, являются условием успешной работы организации и способствуют решению её стратегических задач.

Но, к сожалению, стремясь получить максимальную прибыль при наименьших затратах, руководство компании забывает уделять должное внимание лояльности персонала. Создание желаемого климата в организации, желаемого поведения рабочих, необходимость преданной, честной работы является на сегодняшний день основной проблемой и задачей менеджеров. Сложившие-

ся методики управления персоналом, основанные как на справедливом стимулировании с помощью поощрений и наказаний, так и на недобросовестном манипулировании работниками, способны повлиять на повышение производительности труда персонала, но не всегда способны изменить отношение к труду и к организации, мотивируя на заинтересованный труд на благо компании, сформировать чувство причастности и ответственности за эту компанию и вместе с этим обеспечить удовлетворение работников своим трудом и чувством гордости за компанию, т.е. лояльность своей организации.

Измерение лояльности лучше всего проводить в периоды «спокойствия» в компании. Если фирма находится в кризисной ситуации, то проблема чаще всего ясна. А вот «профилактическое» исследование позволяет выявить не всегда очевидные вещи. Эксперты предупреждают, что для эффективного проведения исследования очень важно информировать людей о его целях, максимально прозрачно проводить само исследование, гарантировать анонимность ответов, не доверять анкетирование внутренним службам, которые иногда могут исказить результаты. Правильно проведенное исследование само по себе станет отличным способом повышения лояльности персонала.

Лояльность сотрудников тесно связана с их мотивацией. Есть несколько общих факторов, которые мотивируют всех, но при этом по значимости в каждом случае занимают разные места. Разумеется, это компенсационный пакет, имидж компании, возможность карьерного или профессионального развития, доброжелательная атмосфера в коллективе, личность руководителя. Если выпадает хоть одно из этих звеньев, человек начинает подумывать о смене работы. Для молодых людей основные мотиваторы - деньги и карьерные перспективы, для работников, имеющих большой опыт и занимающих более высокие должности, становятся приоритетными личность руководителя, взаимопонимание в команде, возможность поделиться опытом и личный статус.²³⁹

Создание системы управления удовлетворенностью и лояльностью - это долгий процесс, который позволяет убедить сотрудника в ясности и справедливости принципов награждения, подчеркнуть возможность равноправного участия и включает в себя следующие этапы.

1. Определение актуальных показателей лояльности: анонимный опрос, исследование методом фокус-групп, интервью с топ-менеджерами, наблюдение, психологическая диагностика, аттестация, анкетирование, изучение документов, экспертные оценки, определение по «косвенным признакам», таким как «степень или частота несогласия» с решением руководства или корпоративными нормами, а также по понятию «текучесть кадров». При высокой лояльности «текучесть» кадров уменьшается, а при отсутствии лояльности - увеличивается. На данном этапе важно выявить отношение человека к внутренней структуре, руководству, а также нелояльность персонала или отсутствие лояльности.

2. Определение ключевых способов повышения лояльности: материальное стимулирование (справедливая политика вознаграждения, отсутствие явных «любимчиков», зависти коллег); нематериальное стимулирование (признание коллегами и руководством, понимание важности деятельности, ответственность и ощущение компетентности, возможность профессионального развития, престижность работы, социальные пакеты, различные виды страхования, льготный отдых, оплата спортклубов). К факторам, способствующим повышению лояльности,

можно отнести также: понимание сотрудником своего места в компании и личной важности для нее; личный участок ответственности, в рамках которого сотрудник может принимать собственные решения; осознание перспектив профессионального и карьерного роста; удовлетворенность системой оплаты труда.²⁴⁰

3. Оценка внутренних и внешних факторов мотивации трудовой деятельности, включая личностные потребности работников, организацию управления, стимулирование и систему оплаты труда, особенности условий труда, трудовых отношений, кадровой работы, социальной инфраструктуры предприятия.

4. Установление влияния трудовой мотивации на различные показатели трудовой деятельности, в том числе производительность, качество и безопасность труда, трудовую дисциплину, «текучесть» кадров, заболеваемость, квалификацию, ответственность, инициативу, творчество, коллективизм работников.

5. Разработка и внедрение системы организационных, кадровых и социально-психологических мероприятий, направленных на повышение мотивации трудовой деятельности и удовлетворенности работой различных групп сотрудников.

6. Определение принципов и оптимизация системы оплаты труда, ее согласование с целями предприятия, результатами экономической эффективности предприятия, подразделений и работников и т. д. с целью повышения трудовой мотивации.

7. Оценка и контроль эффективности системы управления мотивацией работников предприятия с использованием как объективных критериев трудовой деятельности, так и показателей действительного уровня мотивации персонала.

8. Выявление мотивирующих факторов, как профессиональных, так и жизненных, для каждого сотрудника. Для руководителя очень важно знать наиболее весомые факторы, личные приоритеты и цели, от которых зависит уровень мотивации сотрудника, и уметь эффективно управлять ими с целью повышения производительности и качества трудовой деятельности. Люди значительно различаются по степени выраженности у них разных потребностей, а их деятельность обусловлена личными мотивами. Кроме того, потребности постоянно меняются в зависимости от многих факторов. Поэтому нельзя надеяться, что методы мотивации, которые однажды сработали в одних условиях, будут эффективными в дальнейшем в другой ситуации, поскольку у каждого человека существует своя иерархия мотивов и, соответственно, потребностей.

9. Проведение «диалога с начальством» для получения обратной связи и установления взаимовыгодных отношений.

Люди характеризуются разными потребностями. Для одних наиболее важным в работе является материальное вознаграждение, для других - стабильность и безопасность, кому-то прежде всего не обходимо общение, а кому-то власть, кто-то выполняет свой долг, а кто-то реализует свой творческий потенциал. Удовлетворяя эти потребности, можно добиваться высокой трудовой мотивации, обеспечивать позитивное отношение к предприятию и лояльность сотрудников. Если этого не происходит, управление не является достаточно эффективным.²⁴¹

²⁴⁰ Почебут Л.Г. Оценка лояльности сотрудника к организации. // Практикум по психологии менеджмента и профессиональной деятельности / Под ред. Г.С.Никифорова, М.А.Дмитриевой, В.М.Снеткова. - СПб: Речь, 2001, с.283-287.

²⁴¹ Почебут Л.Г., Чикер В.А. Организационная социальная психология. - СПб.: Речь, 2000, с.283-297.

²³⁹ М.И.Магура, М.Б.Курбатова "Современные персонал-технологии". Глава 9. Организационная приверженность // Управление персоналом, №6 (60), 2001, с. 45-50.

Литература.

1. Организационное поведение / Под ред. Г.Р. Латфуллина, А.Н. Громовой. - М.: Айрис пресс, 2006.
2. Овчинникова О.Г. Лояльность персонала / О.Г. Овчинникова // Управление персоналом. - М.: ООО "Журнал", 2006.
3. Соломанидина Т.О. Организационная культура в таблицах, тестах, кейсах и схемах. - М.: ИНФРА-М, 2007.
4. Соломанидина Т.О., Соломанидин В.Г. Управление мотивацией персонала. Учебно-методическое пособие в таблицах, схемах, тестах, кейсах / Т.О. Соломанидина, В.Г. Соломанидин. - М.: ООО "Журнал", 2005.
5. М.И. Магура, М.Б. Курбатова "Современные персоналотехнологии". Глава 9. Организационная приверженность // Управление персоналом, №6 (60), 2001, с. 45-50.
6. Почебут Л.Г. Оценка лояльности сотрудника к организации. // Практикум по психологии менеджмента и профессиональной деятельности / Под ред. Г.С. Никифорова, М.А. Дмитриевой, В.М. Снеткова. - СПб: Речь, 2001, с.283-287.
7. Почебут Л.Г., Чикер В.А. Организационная социальная психология. - СПб.: Речь, 2000, с.283-297.

Андрагогическая компетентность как фактор профессионального развития преподавателей системы

дополнительного образования взрослых

С.И. Невдах (Республика Беларусь, Минск)

e-mail: nevдах_s@tut.by

Современный этап общественного развития, нарастающее ускорение информационных потоков в различных сферах профессиональной деятельности обуславливают значимость системы дополнительного образования взрослых, имеющей ряд преимуществ в удовлетворении большинства сфер жизнедеятельности общества в специалистах различного профиля. Высокая мобильность деятельности учреждений системы дополнительного образования взрослых, постоянное обогащение содержания образования с учетом современных достижений науки и практики, относительно короткий период обучения выдвигают серьезные требования к деятельности преподавателей, осуществляющих образовательный процесс со взрослыми обучающимися. Принятие миссии андрагога предполагает овладение преподавателем соответствующих основ деятельности, выбор андрагогической позиции, образовательной стратегии, определение масштаба субъекта обучения и др. В этой связи особое значение придается профессиональному развитию преподавателей и, в частности, формированию их андрагогической компетентности.

В различных научных источниках под профессиональным развитием персонала подразумевают не только повышение квалификации, его переподготовку и обучение, но и регулирование карьеры, то есть продвижение кадров и кадровый резерв [1, 7]. В данной статье профессиональное развитие преподавателей системы дополнительного образования взрослых мы будем рассматривать в контексте раскрытия уровней формирования андрагогической компетентности [6].

«Андрагогическая компетентность – владение специалистом знаниями, умениями, навыками, качествами и ценностными ориентациями, необходимыми для выполнения роли андрагога: побуждения обучающегося к образованию для более полной самореализации. Главное назначение – способствовать развитию социально значимых качеств взрослого человека через образовательную деятельность. Это становится возможным, если преподаватели владеют технологиями организации образовательного процесса взрослых, основываются на своем жизненном опыте (бытовом, профессиональном и социальном) и

учитывают особенности мышления и эмоционально-волевой сферы обучающихся» [8]. Будучи динамичной, андрагогическая компетентность проявляется и может быть оценена только в ходе практической деятельности преподавателя, а ее уровень может изменяться на протяжении всей профессиональной жизнедеятельности.

Поскольку в основе компетентности лежит понимание существа выполняемых задач и их связи с задачами, выполняемыми другими субъектами, поэтому ее уровни могут быть охарактеризованы исходя из общих представлений о возможностях развития познания и осмысления реалий, сопряженных с процессом деятельности. Среди них принято выделять: допрофессиональный, эмпирический, теоретический и методологический уровни [9, с. 35].

Первый уровень андрагогической компетентности в нашем исследовании точнее будет назвать *начальным*, поскольку он основан, как правило, на опыте, приобретенном в процессе профессиональной подготовки преподавателя, работы с обучающимися в учебных заведениях различных ступеней. Знания и умения данного уровня составляют опорную точку деятельности преподавателя в учреждениях системы дополнительного образования взрослых, накопленный им профессиональный опыт, становится содержательной основой образования для других и для себя (при условии его осмысления). Это объясняет выбор преподавателем классических традиционных способов организации педагогического взаимодействия. Однако специфика образовательного процесса, характер подготовки специалиста ориентируют его на совершенствование профессионального мастерства.

Работа со взрослыми обучающимися требует от преподавателя особых, определенным образом связанных наборов умений, способности становиться на позицию фасилитатора, создающего условия для самонаправляемого обучения. Преподаватель исполняет роль организатора и менеджера процессов и процедур, в первую очередь способствующих обретению содержания знания, и лишь во вторую – роль источника знания, по существу, связывающего обучаемого с различными информационными ресурсами [5]. Диалогический характер образовательного процесса должен найти свое выражение в разработке психолого-педагогического сопровождения, учитывающего возрастные, личностные и культурные особенности обучающихся.

В результате повседневной работы со взрослой аудиторией в деятельности преподавателя происходит изменение процессуального компонента, что свидетельствует об *эмпирическом уровне* андрагогической компетентности. Преобладание традиционных способов организации образовательного процесса на начальном этапе заменяется постепенным включением в практику работы альтернативных форм, методов и приемов, позволяющих учитывать специфику обучения взрослых.

Как показало исследование, наибольших результатов в работе со слушателями системы дополнительного образования взрослых позволяют достигать: применение различных форм и способов проблемного обучения; метода проектов; введение индивидуально-дифференцированного обучения, при котором предусматривается вариация содержания и дозировка степени сложности учебных заданий, особые сочетания организационных форм и методов обучения; применение в рамках учебного занятия групповых форм обучения, включая взаимосвязанный тип совместной учебной деятельности и диалогические формы общения; введение в процесс подготовки активных методов обучения.

Активные методы обучения (деловые и ролевые игры) помогают формировать у обучающихся коммуникативные способности, толерантность, умение работать в

малых группах, самостоятельность мышления, создают условия для разрешения ситуаций максимально приближенных к предстоящей профессиональной деятельности. Дискуссии, диспуты, беседы, постановка проблемных вопросов и др. позволяют рассматривать изучаемые проблемы с разных точек зрения, с учетом имеющихся теоретических подходов к их решению, формулировать проблемные задания и вопросы для слушателей.

Постоянное обогащение профессионального опыта преподавателя позволяет рационально организовывать процесс подготовки специалистов в системе дополнительного образования взрослых на основе оптимального сочетания форм, методов, приемов, а также способствует развитию у слушателей взаимопомощи, взаимответственности, самоконтроля и взаимоконтроля, если преподаватель соблюдает должное чувство меры и такта, а также компетентен в психологических вопросах формирования групп.

Возникающие трудности в работе с обучающимися в системе дополнительного образования взрослых требуют от преподавателя дополнительного приобретения знаний, умений, навыков, смены установок, объективно становящихся источником мотивации к обучению. В этой связи важным является постоянное обновление знаний, поиск новых способов организации взаимодействия со взрослыми обучающимися, что оказывает влияние на становление *теоретического уровня* андрагогической компетентности. Компенсация недостающих знаний может осуществляться посредством целенаправленной подготовки преподавателей и самообразования.

Целенаправленная подготовка по формированию андрагогической компетентности преподавателя предполагает проведение различных курсов повышения квалификации, обучающих программ, семинаров, в зависимости от исходной установки обучения на которых может быть ориентировано на:

- приобретение (обновление) теоретических сведений в интересующей области знаний;
- освоение методик, технологий организации образовательной деятельности взрослых обучающихся;
- приобретение конкретных умений и навыков, позволяющих выполнять локальные операции и действия, решая тем самым отдельные практические задачи в работе со взрослыми;
- формирование профессионально-личностных установок, системы ценностей, связанных с пребыванием в профессии педагога учреждения системы дополнительного образования взрослых, нахождение смыслов профессиональной деятельности и др.

Очевидно, что целенаправленная подготовка должна представлять собой непрерывный комплексный процесс, учитывающий возможность постоянного изменения поведения, связанного с активной переработкой воспринятой информации и опыта. Обучение должно происходить в форме восприятия и сопоставления нового учебного содержания с уже привычным, изученным ранее. Особую значимость приобретают взаимодействие и партнерство, активный обмен опытом, обучение и взаимобучение. Положительным моментом является также этапность проводимых курсов, семинаров, когда в промежутках между занятиями преподаватель мог бы опробовать новые способы работы со слушателями в непосредственной практической деятельности.

Удовлетворить свои информационные запросы преподаватель может также путем самообразования, в процессе самостоятельной работы. Выделяют самообразование двух типов: ситуативное, когда знания и умения приобретаются по мере возникновения потребности в них, и систематическое, предполагающее совершенствование профессиональных знаний, умений на протяжении всей

жизни. Столкнувшись с ситуацией недостаточного количества знаний в области андрагогики, опыта педагогической деятельности со взрослой аудиторией, преподаватель изначально путем ситуативного самообразования пытается разрешить появившуюся проблему. В дальнейшем в ходе формирования андрагогической компетентности необходимо систематическое самообразование, поскольку оно позволяет полнее реализовать выбранную преподавателем профессионально-образовательную стратегию.

На формирование потребности в профессиональном самообразовании влияют: личное отношение к профессии; понимание своих личных ограничений и ресурсов профессиональной деятельности; жизненный опыт в целом; особенности индивидуального стиля педагогической деятельности; рефлексивное освоение преподавателем профессиональной деятельности. Это связано с осознанием и оценкой преподавателем самого себя как субъекта практической и познавательной деятельности [4].

В результате интегративного единства теоретических знаний и практического опыта достигается *методологический уровень* андрагогической компетентности, позволяющий выстраивать преподавателю учреждения системы дополнительного образования взрослых собственный концептуальный путь в профессии, следуя определенной модели.

В исследовании В. Гаргай выделены следующие типы моделей специалистов-андрагогов:

- андрагогическая модель – педагогическая модель, в соответствии с которой специалисты осуществляют педагогическое управление непрерывным образованием взрослых (кадров);
- системно-развивающая модель – интегрированная модель специалиста широкого профиля по управлению человеческими ресурсами развивающейся открытой организации. Он отвечает за обеспечение человеческими ресурсами развития процесса реализации стратегических планов (программ развития) организации [3].

В реальной практике встречается комплексная модель специалиста-андрагога, включающая характеристики рассмотренных выше моделей.

В научной литературе андрагогическая компетентность преподавателей представлена перечнем требований к их знаниям и умениям. Преподаватель-андрагог должен знать: основы общей и социальной философии, а также философии личности и обучения; основы общей и профессиональной педагогики, андрагогики, теорию воспитания и основы дидактики; образовательные технологии; психологию обучения, психологию личности, социальную и возрастную психологию, основы профориентации. Преподаватель-андрагог должен уметь: определять образовательные потребности обучающихся, а также перспективы их развития в связи с требованиями рынка труда; выявлять и активно использовать полученную подготовку, объем и характер жизненного опыта обучающихся; выявлять психофизиологические особенности обучающихся; использовать различные методики и средства психолого-педагогической диагностики (собеседование, консультирование, анкетирование, тестирование и др.); определять цели, задачи, стратегии обучения (индивидуальные, групповые); отбирать и структурировать содержание обучения, разрабатывать учебные планы, программы; отбирать источники, средства, формы и методы обучения; создавать комфортные психофизиологические условия обучения; обеспечивать образовательный процесс учебно-методическими источниками и средствами обучения; организовывать совместную деятельность всех участников обучения; определять и использовать различные критерии, формы, методы, средства и процедуры оценивания достижений обучающихся, а также всего процесса обучения; определять изменения личностных качеств и мотива-

ционно-ценностных установок обучающихся; корректировать процесс обучения; оказывать воспитывающее и развивающее влияние [2, с. 87-88].

Таким образом, профессиональное развитие преподавателей системы дополнительного образования взрослых является необходимым требованием в обеспечении качества образовательного процесса, предполагающим владение ими знаниями, умениями, навыками, качествами и ценностными ориентациями, необходимыми для выполнения роли андрагога. Формирование андрагогической компетентности преподавателей осуществляется в ходе профессиональной педагогической деятельности в учреждениях системы дополнительного образования взрослых, посредством целенаправленной подготовки и самообразования. Комплексное сочетание различных способов накопленных знаний и опыта в области андрагогики будет способствовать становлению культурной, самостоятельной, активной личности, обладающей способностью к самоактуализации и саморазвитию.

Литература:

1. Брасс, А.А. Кадровый менеджмент: учеб.-метод. пособие / А.А. Брасс. – Минск: РИВШ, 2008. – 248 с.
2. Василькова, Т.А. Основы андрагогики: учебное пособие / Т.А. Василькова. – М.: КНОРУС, 2009. – 256 с.
3. Гаргай, В. Педагог для учителя / В. Гаргай // Народное образование. – 2002. – № 9. – С. 93–98.
4. Мижериков, В.А. Введение в педагогическую профессию: Учеб. пособие для студентов пед. учеб. заведений / В.А. Мижериков, М.Н. Ермоленко. – М.: Педагогическое общество России, 2002. – 268 с.
5. Модельная программа подготовки андрагогов: учеб.-метод. пособие / Н.Н. Кошель [и др.]; под ред. канд. пед. наук Н.Н. Кошель. – Минск: АПО, 2011. – 314 с.
6. Невдах, С.И. Уровни андрагогической компетентности преподавателей учреждений системы дополнительного образования взрослых / С.И. Невдах // ПОСТДИП-2012: Современные технологии образования взрослых: тез. докл. II Междунар. науч.-практ. конф., г. Гродно, 29-30 ноября 2012 г. / Гродн. гос. ун-т. – Гродно, 2012. – С. 66–67.
7. Обучение персонала. Профессиональное развитие [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://para.by/articles/text/obuchenie-personala-professionalnoe-razvitiie>. – Дата доступа 12.02.2013.
8. Онушкин, В.Г. Образование взрослых: междисциплинарный словарь терминологии / В.Г. Онушкин, Е.И. Огарев. – СПб.: ИОВ РАО, 1995. – 109 с.
9. Основы андрагогики: Учеб. пособие для студ. высш. пед. учеб. заведений / И.А. Колесникова, А.Е. Марон, Е.П. Тонконогая и др.; Под ред. И.А. Колесниковой. – М.: Издательский центр «Академия», 2003. – 240 с.

Личностно-профессиональное развитие молодых педагогов: проблемы адаптации

С.Л. Николаева (Россия, Рязань)

e-mail: miss.nikolaev2012@yandex.ru

В настоящее время государство ставит принципиально новую задачу – формирование модели эффективного образования путем непрерывного инновационного развития. К числу стратегических направлений относятся ключевые идеи национальной образовательной инициативы «Наша новая школа», где в качестве основного фактора обновления системы образования выступает личность учителя, постоянно совершенствующего свое мастерство, мобильно реагирующего на изменения, происходящие в образовательном пространстве, готового к непрерывному личностному и профессиональному развитию. Это, безусловно, относится к учителям и воспитателям образовательных учреждений всех типов и видов.

Требование постоянного профессионального совершенствования предъявляется и молодому педагогу с первых дней осуществления им профессиональной дея-

тельности. При этом не учитывается два факта. С одной стороны, молодой педагог закономерно вступает в фазу профессиональной адаптации, которая сопровождается дополнительным психологическим напряжением и нервными затратами, с другой стороны, образовательному учреждению важно, чтобы появление новых сотрудников не нарушило общий ритм достижения перспективных планов работы. В связи с этим в каждом образовательном учреждении актуален вопрос о создании педагогических условий, которые смогут обеспечить личностное и профессиональное развитие молодого педагога, и позволяет ему сократить период профессиональной адаптации.

Различные аспекты теории и практики личностно-профессионального развития педагогов исследовались в работах Б.Г. Ананьева, Н.В. Кузминой, В.Ю. Кричевского, В.А. Кан-Калика, А.Н. Леонтьева, Б.Ф. Ломова, А.К. Марковой, Л.И. Митиной и других. Но во всех указанных исследованиях этап адаптации педагога специально не исследовался. Полюс аспектным изучением феномена молодого специалиста занимался небольшой круг исследователей – В.Г. Алексеева, Л. Д. Андреева, П.Г. Белкин, С.Г. Вершловский, И.В. Корчагина и другие, которые раскрыли вопросы развития управленческой культуры, становления профессиональных качеств молодого учителя, адаптации молодых специалистов в научных и производственных коллективах. С.Г. Вершловским, Ф.Н. Гоголиным, С.И. Змеевым, А.П. Панфиловым исследовалась и педагогическая организация процесса профессионального становления молодого учителя. Но напрямую перенести результаты их исследования в систему специального (коррекционного) образования не представляется возможным.

Вместе с тем, еще не разработана целостная система управления непрерывным профессиональным развитием педагогов в условиях образовательных учреждений для обучающихся, воспитанников с отклонениями в развитии, которая соответствовала бы идеям модернизации образования и недостаточно представлены механизмы личностно- профессионального развития учителей данных образовательных учреждений.

Для того чтобы выяснить, с какими проблемами приходится сталкиваться молодежи при трудоустройстве в специальные (коррекционные) образовательные учреждения и на начальной стадии их деятельности, была предложена анкета, результаты которой в дальнейшем могут помочь руководителям образовательных учреждений, в разработке мер, направленных на сокращение адаптационного периода и решению основных проблем молодых специалистов. Под адаптацией нами понимается взаимодействие личности молодого педагога и профессиональной среды, вследствие которого личность интериоризирует основные нормы и ценности педагогического коллектива, осваивает новые для себя способы профессиональной деятельности, активно участвует в преобразовании условий профессиональной среды.

Анкетирование проводилось на базе государственного образовательного учреждения Свердловской области для детей, нуждающихся в психолого-педагогической и медико-социальной помощи «Центр психолого-медико-социального сопровождения «Дар». В своей структуре учреждение имеет два структурных подразделения: коррекционно-развивающее подразделение (ПМПК) и специальная (коррекционная) общеобразовательная школа для умственно отсталых детей.

Цель анкетирования – изучить основные проблемы, стоящие перед молодыми специалистами и определить их степень заинтересованности в дальнейшем продолжении работы в учреждении. Выявить какие факторы влияют на развитие положительной мотивации к педагогической деятельности, к повышению уровня профессио-

нализма у молодых педагогов, какие причины обуславливают их уход из сферы образования.

Разработчики анкеты ставили перед собой задачи:

1. Изучить материальное положение молодых учителей, возраст которых не превышает 30 лет, а педагогический стаж составляет не более 5 лет.
2. Проанализировать как работа в учреждении по выбранной специальности коррелируется с профессиональным самоопределением. Совпадают ли мотивы выбора педагогической профессии с педагогической деятельностью в реальной действительности? Что влияет на текучесть кадров в данном образовательном учреждении?
3. Проанализировать социальное настроение учителей в первые годы их трудовой деятельности, степень поддержки и помощи молодым учителям со стороны коллег и администрации.
4. Изучить активность молодых специалистов в общественной жизни образовательного учреждения.

В нашем исследовании к молодым педагогам мы относим группы педагогов, начинающих свою профессиональную деятельность в новых условиях профессиональной среды, это молодые специалисты, получившие диплом о педагогическом образовании и в тот же год трудоустроившиеся в образовательное учреждение; педагоги, пришедшие работать в систему специального (коррекционного) образования, но имеющие опыт работы в общеобразовательных учреждениях, педагоги, вернувшиеся к профессиональной деятельности после длительного перерыва (трех и более лет); специалисты, не имеющие педагогического образования и опыта педагогической работы.

В исследовании приняли участие 8 молодых учителей образовательного учреждения. Учителя женщины составили 75%, мужчины – 25%. Молодых педагогов в возрасте 22 года и младше составило – 38%, от 22-25 лет 50% и 12,5% - в возрасте 25-30. Из числа респондентов высшее специальное педагогическое образование (имеют специальность учитель-логопед, дефектолог, специальный психолог) имеют 50%, высшее педагогическое образование – 25% и еще 25% - среднее непедагогическое. 37,5% опрошенных имеют стаж работы один год и меньше, 38% - от двух – до трехлет педагогического стажа и 12,5% - пять лет, 12,5 – не имеют опыта педагогической работы.

Распределение молодых педагогов по семейному положению выглядит следующим образом: в браке 75% респондентов, не женаты (не замужем) – 25%. При этом у 37,5% коллег нет детей, у 25% - один ребенок и у 37,5% - два ребенка.

Материальное положение молодых учителей.

Адаптация молодого специалиста, успех его деятельности, укрепление мотивации трудиться в образовательном учреждении в большей степени зависит от материальной обеспеченности.

Основным источником доходов для молодого педагога является заработная плата, которая на сегодня складывается из окладной части и компенсационных выплат за квалификационную категорию, доплаты за работу в специальном (коррекционном) образовательном учреждении, доплаты, тем педагогам, кто имеет статус молодого специалиста, доплаты за вредные условия труда, доплаты проверку тетрадей, доплаты за классное руководство. Таким образом, средняя заработная плата педагогов, работающих на ставку, со стажем работы от 0 до 5 лет составляет 8,280 рублей. Не секрет, что в любом образовательном учреждении существуют источники увеличения заработной платы, один из них – повышение объема учебной нагрузки. Другой источник повышения материального положения – стимулирующие выплаты при условии участия педагогов в конкурсах, фестивалях, олимпиадах. И один и другой вариант вызывают неоднозначное

отношение и у педагогов, и у администрации. Выполнение обязанностей учителя на 1,5 – 1,8 ставки в специальном (коррекционном) учреждении предполагает ведение двух – трех (может быть и больше) учебных дисциплин в разных классах, а это приводит к появлению неизбежных трудностей в составлении рабочих программ и в их реализации, что в конечном итоге влияет на качество исполнения государственных услуг. Значит, что объем учебной нагрузки должен быть адекватный возможностям молодых педагогов. И второе, малый опыт работы с детьми с различной степенью умственной отсталости препятствует достижению реальных результатов участия в педагогических конкурсах, поэтому шанс на стимулирующие выплаты невелик.

Фактические показатели средней заработной платы респондентов составляют 16, 520 рублей, для сравнения средняя заработная плата в Свердловской области составляет – 24,858,1 рублей (по официальным данным Территориального органа Федеральной службы государственной статистики по Свердловской области за 10 месяцев).

Одним из показателей уровня жизни учителя является его материальное положение. По данным исследования не удовлетворены своим положением 75%, «удовлетворительно» считают 25%, хорошим материальное положение не признал ни кто.

Поэтому именно эта категория нуждается в социально-психологической поддержке со стороны коллектива и администрации образовательного учреждения.

Мотивация профессиональной деятельности.

Начало трудовой деятельности молодого специалиста всегда связано с определенными трудностями: нет профессионального опыта, отсутствует практика общения с умственно отсталыми детьми, нет полного представления о своей будущей профессии. Зачастую на выбор вуза оказывают влияние случайные обстоятельства: совет родителей, друзей, небольшой конкурс и т.д. На выбор педагогической профессии наших респондентов повлияли следующие факторы: собственное желание (37,5%), совет родителей (25%), случайные обстоятельства (12,5%), легкость поступления в ВУЗ (12,5%), гарантированная оплата труда (12,5%). Как видим одна треть респондентов по собственному желанию пришли в школу и два педагога послушали родителей.

Желание работать в системе образования в первую очередь связано с профессиональным ростом педагогов (каждый третий выразил желание построить карьеру), 20-ти процентная надбавка за работу в ППМСС Центре значима для 37,5% педагогов, 25% затруднились пояснить мотивы.

На вопрос: «Что Вам нравится в педагогической работе?» мои молодые коллеги ответили так, нравится учить детей – 12,5%, люблю предмет деятельности – 25%, 75%- отметили большой летний отпуск, 37,5% - указали на творческий характер деятельности, затруднились ответить- 12,5% и престижность профессии не отметил ни кто.

Меняются ли положительные мотивы в процессе погружения в профессию? Практика показывает, что не всегда результаты начального периода трудовой деятельности коррелируются с первоначальными представлениями о будущей профессии, но именно начало трудовой деятельности становится показателем устойчивости мотивации и влияет на закрепляемость учителя в учреждении. И анкетирование это подтвердило.

На сегодняшний день 12,5% респондентов готовы сменить профессию, у 12,5% желание работать в школе пропало, снизилось желание работать у 25% опрошенных. Таким образом, каждый второй сомневается в правильности своего профессионального выбора. Разочарования связаны, в первую очередь, с низкой заработной

платой (75%), отсутствием возможности приобрести свое жилье (50%), 37,5 – испытывают трудности в работе с детьми и считают деятельность бесполезной. Частотное и ранговое распределение неудовлетворенности работой представлено в таблице 1.

Таблица 1
Частотное и ранговое распределение факторов, вызывающих неудовлетворенность работой в образовательном учреждении.

Причины неудовлетворенности	%	ранг
Низкая заработная плата	75%	1
Неудовлетворенность жилищными и бытовыми условиями	50%	2
Психические и физические особенности детей (особенности поведения, восприятия, социальной и школьной мотивации, отношения к учителю и т.д.)	37,5	3
Загруженность на работе	37,5	4
Отсутствие времени для повышения общей культуры	25%	5
Стиль работы администрации	12,5%	6
Взаимоотношения в коллективе	12,5%	6
Недостаточная учебно-методическая оснащенность	12,5%	6
Неудовлетворительные условия труда	12,5%	6

*Сумма показателей превышает 100%, т.к. при ответах допускается выбор.

Выявленные тенденции оказывают отрицательное влияние не только на адаптационные процессы. т.к. незаинтересованный в своем труде специалист теряет активность в преодолении трудностей профессии, но и качество учительского труда, а также создают угрозу увольнения молодых педагогов.

Социальные проблемы и трудности профессиональной деятельности молодых педагогов.

У молодых специалистов, приступивших к работе впервые, зачастую присутствует чувство некоторой тревожности перед администрацией, коллегами, родителями, а у некоторых даже перерастает в страх. Опрос показал, что 75% испытывает тревогу и неуверенность в своих силах, каждый второй, спустя полгода работы, отмечали снижение работоспособности, стали раздражительными, вспыльчивыми. У 12,5% участников опроса не сложились взаимоотношения с коллегами, 37,5% испытывают трудности в построении взаимоотношений с детьми.

Одним из наиболее важных факторов в период адаптации на новом рабочем месте является поддержка коллектива. 87,5% молодых учителей регулярно обращаются за помощью к своим коллегам, при этом 37,5% респондентов считают, что коллеги безразлично относятся к ним. На вопрос: «Можно ли считать наш коллектив единомышленниками?» 25% учителей ответили положительно, 37,5% сказали «скорее да, чем нет», 12,5% ответили «нет». 25% - от ответа отказались. Помимо поддержки коллектива, помощь в решении проблем оказывает администрация, так считают 75% опрошенных.

Учитывая сложившуюся ситуацию, молодые учителя выделяют следующие проблемы, влияющие на их адаптацию. Среди них, большая нагрузка коллег (75%), психолого-педагогические особенности детей (75%), социальная незащищенность (37,5%), старение кадров (25%), феминизация работников (12,5%), безразличие коллег (37,5%).

Потребность в полноценном отдыхе востребована не меньше, чем потребность в профессиональной самореализации. Согласно полученным данным большинство молодых учителей (75%) свое свободное время проводят за домашними делами, 50% предпочитают проводить время в Интернете, 37,5% отдыхают у телевизора (общий показатель превышает 100%, т.к. допускался выбор нескольких показателей).

Активному отдыху отдают предпочтение все респонденты, но, к сожалению, инфраструктура маленького города не настолько развита, чтобы молодые люди могли реализовать свои желания. О поездках в выходные дни в Екатеринбург заявили 50% опрошенных, занятия спортом признали 25%, занимаются творчеством – 12,5%, посещают развлекательные клубы 37,5% молодых педагогов, один из опрошенных от ответа отказался.

Достаточно много времени у учителей уходит на подготовку к урокам. Мои молодые коллеги отметили, что от одного до четырех часов ежедневно тратят на подготовку к следующему дню.

На чтение специальной, художественной, научно-популярной литературы времени в течение недели не хватает, так ответили – 62,5% опрошенных и 25% из числа всех респондентов уделяют небольшое количество времени на чтение художественной литературы. Большей популярностью пользуются периодические издания: все опрошенные читают местные газеты, 50% - регулярно читают журнал «Коррекционная педагогика», 37,5% - журнал «Воспитание и обучение детей с нарушениями в развитии», 25% - журнал «Дефектология». Все из перечисленных журналов находятся в библиотеке учреждения в свободном доступе. Самостоятельно периодические издания не выписывает ни кто.

Таким образом, мы убеждаемся, что адаптивные возможности крепнут у тех, кто владеет широким «мотивационным полем», обладает кругозором интересов, высоким уровнем не только профессионального, но и общего развития.

Участие в общественной жизни образовательного учреждения.

Степень активности учительской молодежи в общественной жизни образовательного учреждения достаточно низкая и ограничена в разнообразии. Ни один из молодых педагогов не является членом первичной профсоюзной организации. Из беседы с учителями, установлено, что абсолютно все из них не видят в профсоюзе потенциального защитника своих прав и профессиональных интересов.

Общественная деятельность молодых специалистов выражается в разовых поручениях администрации по организации досуга педагогического коллектива.

Однако собственный опыт участия в общественной работе показывает, что наиболее эффективно процесс социального развития личности происходит в том случае, если молодые люди ориентированы на социальное партнерство, если они способны и готовы к взаимному доверию, компромиссу, социальному творчеству, если они включены в активное социальное проектирование и выдвигают разнообразные социальные инициативы.

По мнению моих коллег, молодежная организация в учреждении могла бы заниматься: волонтерской деятельностью (50%); участием в государственно-общественном управлении учреждением (50%); организацией досуга и отдыха (37,5%); информированием по вопросам социальных прав и гарантий (50%); ведением сайта учреждения (62,5%); подготовкой участников городских и областных конкурсов (25%); информированием общественности о деятельности учреждения (25%); созданием виртуального музея (37,5%).

В ходе исследования выявились факторы, влияющие на мотивационную сферу и профессиональное совершенствование молодых специалистов в учреждении для детей, нуждающихся в психолого-педагогической и медико-социальной помощи. Что заставляет сначала сделать профессиональный выбор, а потом разочароваться?

Разочарования связаны: с неудовлетворенностью низкой заработной платы, отсутствием возможности приобретения своего жилья, особенностями психических и физических возможностей детей, отсутствием условий для общекультурного и социального развития специалистов.

Несовершенство социально-психологической, социально-организационной, профессиональной адаптации молодых специалистов препятствуют привыканию к новому месту работы и вхождению в должность. Молодой педагог полны желания профессионального роста, вынужден заниматься только оказанием образовательных услуг, забывая о саморазвитии и качестве своего труда. Неблагополучные социально-бытовые условия усугубляют сложившуюся жизненную ситуацию и в результате педагог становится угнетенным. Помочь болезненно пережить этот период, обеспечить своевременную помощь и поддержку должна администрация образовательного учреждения. Намечив индивидуальную программу адаптации каждого специалиста, важно контролировать выполнение каждого ее этапа и оценивать результаты деятельности. Сопровождение личностно-профессионального развития педагога в период его адаптации должно представлять собой технологию целенаправленного и специально организованного взаимодействия субъектов образовательного процесса, основанного на принципах сотрудничества, к числу которых можно отнести принцип опоры на позитивный внутренний потенциал и имеющиеся достижения молодого педагога, принцип непубличного характера решения проблем и публичного характера предоставления достижений, принцип приоритета личных и профессиональных интересов и планов, принцип субъективной позиции молодого учителя.

Литература:

- 1.Емчуева, Е.Г. Современная молодежь и каналы ее социализации. Вестник московского университета. // Социология и политология. 2006. №3. С.135-141.
- 2.Зеер, З.Ф. «Психология профессионального развития», М.2006.-248с.
- 3.Зимняя, И.А. Ключевые компетентности как результативно-целевая основа компетентностного подхода в образовании [Текст] / И.А.Зимняя.- М.: Исследовательский центр проблем качества подготовки специалистов, 2004.- 37с.
4. Митина, Л.М. Психология профессионального развития учителя.- М.: Флинта: Московский психологический социальный институт, 2008 – 200с.
- 5.Харвина, Л.Н. Технология педагогического сопровождения личностно-профессионального развития молодого преподавателя [Текст] / Л.Н. Харвина//Ярославский педагогический вестник. Т.2.Психолого-педагогические науки.- 2011 №4. – С.134-139

Профессиональное развитие персонала в подразделениях предприятия

О. А. Перегуд (Россия, Нижний Тагил)
e-mail: kapii@list.ru

Любое предприятие, будучи целостной производственно-хозяйственной системой, тем не менее, может быть представлено как совокупность составляющих ее элементов (подсистем), естественно взаимосвязанных и взаимодействующих друг с другом. Проблемы в управлении и организация трудового процесса в отдельно взятом элементе,

несомненно, влияют на зависимые, взаимосвязанные элементы и на эффективность работы организации в целом.

Сегодня, в связи с возросшей ролью человеческого фактора в современном производстве, одной из важнейших функций управления становится развитие персонала, а не просто приведение его численного состава в соответствие с наличием рабочих мест. Ориентация на управление человеческими ресурсами меняет задачи управления, функции и структуру соответствующих служб на предприятии.

Управление людьми включает обеспечение сотрудничества между всеми членами трудового коллектива, кадровую политику, обучение, информирование, мотивацию работников и другие важные составные части работы руководителя как менеджера.

На больших предприятиях с численностью работников в несколько десятков тысяч человек, с сотнями подразделений, множеством различных трудовых процессов, проблема управления человеческим ресурсом особенно актуальна. Процессы расстановки, обучения, мотивации, оценки персонала в отдельно взятом подразделении находятся в компетенции непосредственных руководителей этих подразделений, которые зачастую очень консервативны в методах управления персоналом и вопросах его подбора и расстановки.

Отсутствие мотивации для работников подразделений, оценки их потенциала, зачастую приводит к большой текучести кадров, что в ситуации дефицита квалифицированных кадров совершенно недопустимо.

Актуальна эта проблема и для такого предприятия-гиганта, как ОАО «Научно-производственная корпорация «Уралвагонзавод», стратегия развития интегрированной структуры которого до 2020 г., включает в себя программы инновационного развития, оптимизации производственных мощностей, энергосбережения. Ведётся реконструкция специального производства, реконструкция цехов, реализация программы развития информационных технологий, программы энергосбережения, программы инновационного развития, охватывающей все направления деятельности Общества.²⁴² В цехах вводятся новые линии, увеличивается количество станков с электронным управлением. И если в связи с модернизацией количество рабочих сокращается, то специалисты для их внедрения и обслуживания ощущается острая нехватка.

Внедрением новых линий на ОАО «НПК «Уралвагонзавод» занимается Отдел главного электроника. Специалисты по направлению «Промышленная электроника» готовят только в Новоуральском государственном техническом институте, с которым Общество заключает договор на обучение.

В 2009 году в отдел пришли 9 выпускников данного ВУЗа, больше групп на обучение не набиралось. В техникумах Нижнего Тагила и в Нижнетагильском технологическом институте (филиале УрФУ) ведётся обучение только по смежным специальностям. Выпускников этих заведений приходится переобучать, затрачивая на это дополнительное время и средства. Технологам так же приходится обучать написанию программ для станков с числовым программным управлением.

Численность работников подразделения на начало 2013 года составляет 122 человека, из них РСС – 94 человека. В 2012 году принято в отдел – 8 человек, уволено в 2012 году и переведено в другие подразделения 13 человек. Тенденция снижения количества работников наблюдается с 2009 года. А текучесть кадров в 2010 составила свыше 10%. Так же наблюдается увеличение среднего возраста работников. Специалистов в возрасте до 35 лет 41 человек, а специалистов старше 55 лет - 43 человека.

²⁴² <http://www.uvz.ru/company/fin> г Корпорация. Финансовая отчетность.

В отделе насчитывается 28 бюро, 17 из которых размещаются непосредственно в обслуживаемых ими цехах. Во многих бюро численность составляет от 1 до 3 человек. Устраиваясь на работу в Отдел главного электроника, специалист, как правило, закрепляется в определённом бюро, переводы в другие осуществляются крайне редко, по желанию работника (при наличии ставок), или в ситуации острой нехватки (отсутствия вообще) специалистов.

Как правило, к тридцати годам, чаще и гораздо раньше, молодой специалист уже имеет высшую категорию по специальности. На этом дальнейший рост может остановиться на долгие годы. Отсутствует мотивация к дальнейшему профессиональному развитию, карьерному росту, а так же и материальная мотивация, потому что на предприятии единая система оплаты труда специалистов: оклад плюс премия.

Следующая ступень – это должность начальника бюро, а с ней и масса новых обязанностей, вопросов, для решения которых требуются иные профессиональные качества. Это мощный стимул для развития и реализации способностей работника не только как грамотного специалиста, но и как управленца.

К сожалению, тенденция на сегодняшний день такова, что при освобождении должности начальника бюро, повышения получают люди, у которых максимальный стаж и опыт в нижестоящей должности в этом же бюро, при этом совершенно не учитываются личностные характеристики специалиста, его способность к управлению, умение грамотно организовать процесс, готовность взять на себя ответственность.

Недооценивать эти качества нельзя, потому как от оперативности реагирования, грамотной организации работ при выходе из строя оборудования часто может зависеть работа множества цехов и подразделений. Особенно там, где непрерывные линии производства и трёхсменный график работы. Простой оборудования даже в несколько часов наносит предприятию огромные убытки.

Многие работники подразделения, занимающие данную должность, уходят на заслуженный отдых. Только в ушедшем году в трёх бюро возникла ситуация, что с уходом начальников бюро занять их должность оказалось просто некому по двум причинам:

- остальные работники бюро так же пенсионного возраста, объявляющие о своём увольнении;
- либо молодые специалисты, не имеющие нужной квалификации, высшего образования.

Если же эту должность занимает молодой специалист, то у остальных работников бюро шансов на повышение так же не остаётся. Подготовка сотрудников на эту должность ведётся только по инициативе работника, желающего передать свои знания перед увольнением.

Текущее кадров в данной ситуации сдерживает то, что работники имеют довольно узкую специализацию, и в городе практически отсутствуют предприятия, кроме ОАО «НПК «Уралвагонзавод», где их труд был бы востребован.

Но, анализируя планы стратегического развития города и области, нельзя исключать, что такие предприятия могут появиться – это Метанольное производство на промышленной площадке ОАО «Уралхимпласт» к 2015 году, а так же создание особой экономической зоны «Титановая долина».

Учитывая эти факторы, мы считаем необходимым разработать план по развитию персонала в подразделении, в который включить следующие этапы:

- расчёт численности инженеров-электроников, электромехаников, технологов с учётом планов Общества по модернизации цехов, количеству оборудования, вводимого в эксплуатацию (до сих пор используются расчёты 1982 года);

- формирование резерва из молодых специалистов, имеющих высшую квалификационную категорию, для замещения должностей начальников бюро в любом обслуживаемом цехе;

- разработка соглашения с работниками об обязательной передаче опыта кандидатам на освобождающуюся должность, продумать методы стимулирования.

При формировании резерва стоит учитывать профессиональные компетенции молодых специалистов, их готовность к работе с информацией; к общению и сотрудничеству с другими людьми, готовность к решению проблем.

При оценке управленческого потенциала, в отличие от потенциала личностно-профессионального необходимо учитывать и то, что ключевой особенностью управленческой деятельности выступает не только активная работа с собственными ресурсами, но также способ и содержательные характеристики работы с ресурсами других людей. Потенциал управленца зависит от того насколько он способен организовывать других, обеспечивая максимальное раскрытие личностно-профессионального потенциала окружающих его людей.

Особенно важными являются лидерские качества, обучаемость, под которой понимается комплексная характеристика, отражающая склонность и способность человека наращивать свои знания, умения и навыки, способность к командному взаимодействию, а так же коммуникативная компетентность.

Разработка и внедрение данного плана даст новый толчок в развитии подразделения в целом, позволит сформировать у специалистов мотивацию для развития профессиональных качеств и компетенций, снизит текучесть кадров, а следовательно затраты на их регулярное обучение, устройство, увольнение.

Приняв во внимание данные инициативы, и внедрив их в отдельно взятый подразделение, можно повысить эффективность работы и подразделения и предприятия в целом. Далее, их можно внедрить и в других подразделениях Общества, имеющих схожие проблемы с нехваткой квалифицированных кадров.

Построение системы развития персонала: функционально-акмеологический подход

В.С.Красник (Россия, г. Челябинск)

e-mail: krasnikvadim@rambler.ru

В течение 20 – начала 21 веков управление персоналом, как научное направление и практическая деятельность, существенно эволюционировало. От теории научного управления (Фредерик Тейлора (США) и Анри Файоля (Франция), где работник рассматривался как «винтик» в сложной производственной системе, как средство труда – до концепций командного и стратегического менеджмента. С позиции современных управленческих концепций персонал организации – главная ее ценность. Работник рассматривается с поведенческой точки зрения, как конкретная личность, как носитель отношений между людьми, как личность, обладающая определенными компетентностями и способностями, мотивацией к труду и достижению поставленных целей.

В последние десятилетия существенно изменились условия существования организаций, ведения бизнеса. Повысилась конкуренция, борьба за ресурсы обострилась. В погоне за сверхприбылью происходит размывание нравственных норм. Усиливающаяся миграция населения ведет к интернационализации рынка труда. Нарастание конкурентной борьбы, в которой допускаются любые приемы, обеспечивающие высокую прибыль, входят в противоречие с объективной необходимостью гармонии и

высоких человеческих отношений во внутренней среде организации, без чего невозможна командная работа.²⁴³

Наряду с общемировыми тенденциями, выделяются и специфические российские. Это противоречия:

- между потребностью человека в защищенности и фактическим уходом государства из сферы социальной защиты населения;

- между провозглашаемыми представителями государства социальными приоритетами и фактической деятельностью чиновничества в интересах крупного бизнеса и своих собственных;

- между формально существующими институтами демократии и невысоким уровнем зрелости системы ценностей «народных представителей», эгоцентрическими мотивами их поведения, коррумпированностью;

- между «центром» страны и «периферией»;

- между так называемой «элитой» и большинством общества;

- между демонстративно проматыванием «элитой» неправедно нажитого богатства и чувством поправленной справедливости у социально и материально обделенных слоев населения.²⁴⁴

В сложившихся условиях необходима взвешенная, сбалансированная система развития персонала организации, которая позволила бы в сложных, противоречивых условиях, «выращивать» работников, обладающих не только хорошими профессиональными знаниями умениями и навыками, но и личностным потенциалом.

Источник развития кроется в самом противоречии между естественным стремлением человека к стабильности, упорядоченной жизнедеятельности и реальными условиями жизни. Управление развитием персонала должно обеспечивать не только адаптацию человека к новым условиям жизнедеятельности вообще и профессиональной деятельности в частности, но и пробуждать в человеке стремление к профессиональному совершенствованию, и самореализации.

В современной управленческой науке существуют различные подходы к пониманию сущности развития персонала. А.Я. Кибанов²⁴⁵, Белецкий Н.П.²⁴⁶ З.А. Уткин, А.И. Кочеткова²⁴⁷ развитие персонала рассматривают как, главным образом, совокупность организационно-экономических мероприятий службы управления персоналом организации в области обучения персонала, его переподготовки и повышения квалификации. Эти мероприятия охватывают вопросы профессиональной адаптации, оценки кандидатов на вакантную должность, текущую периодическую оценку кадров, планирование деловой карьеры и служебно-профессионального продвижения, работу с кадровым резервом. На аналогичных позициях стоят И. Хентце и Й. Метцнер,²⁴⁸ которые рассматривают развитие кадров как кадрово-экономическую функцию, направленную на содействие членам рабочего коллектива в овладении

квалификацией, необходимых для выполнения настоящих и будущих профессиональных требований. Развитие кадров предполагает содействие развитию индивидуальных склонностей и способностей работников с учетом интересов производственных и личных целей. Этот процесс представляет собой определенную последовательность действий.

Рассмотренные подходы имеют одно ограничение: в них акцент делается, главным образом, на развитие профессионального опыта работника, при этом проблема духовного, нравственного развития персонала выпадает из фокуса внимания исследователей.

Указанное ограничение отчасти преодолевается в работах В.А. Спивака, и В.Р. Веснина²⁴⁹, в которых развитие персонала рассматривается как проведение мероприятий, способствующих полному раскрытию личностного потенциала работников и росту их способности вносить в клад в деятельность организации.

Для более полного раскрытия проблемы и построения завершенной модели управления развитием персонала необходимо рассмотреть психолого-акмеологические концепции профессионального развития.

Концепция профессионального развития Л.М.Митиной.²⁵⁰ Автор предлагает модель адаптивного поведения и модель профессионального развития. Рассмотрим вторую модель. В данной модели профессионал характеризуется способностью увидеть собственную профессиональную деятельность целостной.

Модель имеет три стадии: самоопределения, самовыражения и самореализации.

Профессиональное развитие индивида определяется, по мнению Л.М.Митиной противоречиями между Я-действующим, Я-отраженным и Я-творческим каждого специалиста.

В данном подходе акцент делается на технологию оптимизации процесса формирования духовности личности, на преобразование структур личности, обуславливающих ее духовную зрелость. В качестве объекта развития рассматриваются интегральные характеристики личности (направленность, компетентность, гибкость). Фундаментальное условие развития – переход на более высокий уровень профессионального самосознания. Движущими силами этого процесса являются противоречивое единство «Я – действующего», «Я – отраженного» и «Я – творческого». В качестве результата развития выступает творческая самореализация человека, достижение неповторимости личности.

В последнее время серьезное внимание проблемам развития человека уделяет акмеология, предметом которой является собственно развитие взрослого человека. Акмеология изучает феноменологию, закономерности и механизмы становления человека на ступенях ранней, средней и поздней зрелости как индивида, как личности (главным образом как профессионала). Как пишет А.А. Деркач: «акмеологические феномены – это, во-первых, конкретные проявления человека как индивида – сложнейшего живого организма, как личности, ядром которой выступают сформировавшиеся у человека отношения к разным сторонам действительности, и как деятеля, прежде всего как профессионала, во-вторых, это конкретные проявления бытия и жизнедеятельности малых и больших общностей людей, прежде всего

²⁴³ Спивак В.А. Развивающее управление персоналом./Спб.: Издательский дом «Нева», 2004. С.22.

²⁴⁴ Спивак В.А. Развивающее управление персоналом./Спб.: Издательский дом «Нева», 2004. С. 22-23.

²⁴⁵ А.Я. Кибанов Управление персоналом: Энциклопедический словарь/ Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: Инфра-М, 1998. С.299.

²⁴⁶ Беляцкий Н.П., Велеско С.Е., Ройш П. Управление персоналом. Мн.: Интерпрессервис, 2002. 352с.

²⁴⁷ Уткин З.А., Кочеткова А.И. Управление персоналом в малом и среднем бизнесе.- М.: АКАЛИС, 1996. С.33.

²⁴⁸ И. Хентце и Й. Метцнер. Теория управления кадрами в рыночной экономике.- М.: Междунар. отношения, 1997. С.243.

²⁴⁹ Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала.- М.: Юристъ, 1998. С. 190.

²⁵⁰ Митина Л.М. Духовность как психологическая основа развития личности /Горизонты образования, №1(29), 2010. С. 19-24

относящиеся к выполняемой каждой из них роли в обществе».²⁵¹

В акмеологической концепции Э.Ф.Зеера²⁵² рассматривается жизненный путь профессионала, который на пути к вершинам мастерства проходит ряд стадий: оптация, профессиональная подготовка, профессиональная адаптация, профессионализация и профессиональное мастерство. Э.В. Зеер представляет профессионально-личностное развитие в виде многомерного смыслового пространства с помощью логико-смысловой модели, что позволило автору показать динамику профессионального развития личности на разных стадиях ее становления. Кроме этого автор предлагает содержание и технологии личностно - ориентированного профессионального образования.²⁵³

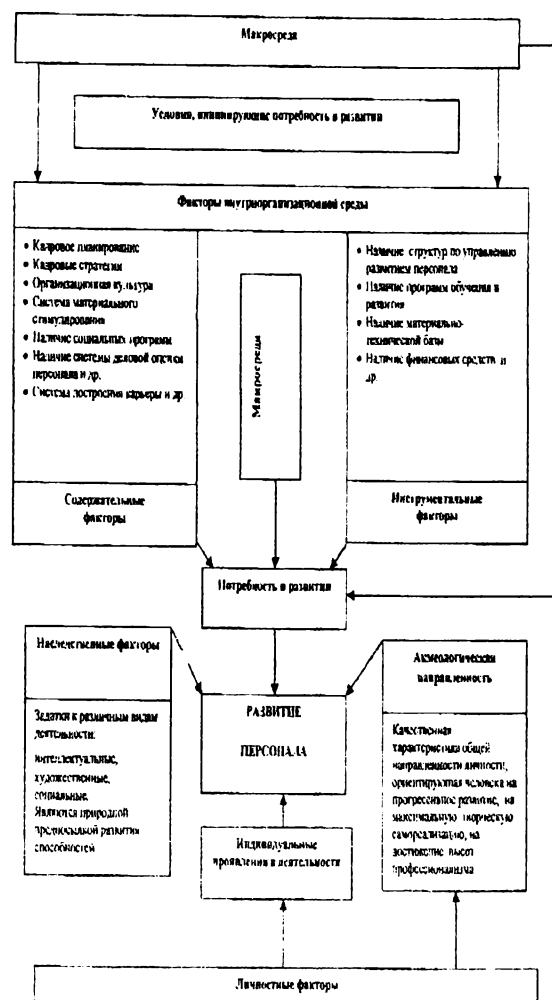
Проблема кризисов профессионального становления личности рассмотрена в работах Зеера Э.Ф. и Сыманюк Э.Э.²⁵⁴ В процессе кризисов происходит кардинальная перестройка профессионального сознания, деятельности и поведения личности, изменения вектора ее профессионального развития. Эти кризисы приводят к переориентации на новые цели, коррекции и ревизии социально-профессиональной позиции, подготавливают смену способов выполнения деятельности, ведут к изменению взаимоотношений с окружающими людьми, а в отдельных случаях – смене профессии.

С точки зрения акмеологии, в основе развития личности профессионала лежит акмеологическая направленность, т.е. качественная характеристика общей направленности личности, ориентирующая человека на прогрессивное развитие, на максимальную творческую самореализацию, на достижение высот профессионализма. Формирование акмеологической направленности личности призвано обеспечить усиление профессиональной мотивации, выявление, актуализацию и реализацию личностного потенциала работников. (А.А. Деркач, Э.Ф. Зеер, Н.В. Кузьмина, А.К. Маркова, Г.В. Расва, Э.Э. Сыманюк и др.).

Человек – это саморазвивающаяся система, обладающая огромным внутренним потенциалом и имеющий в своей основе мощную внутреннюю потребность в развитии. Задача организации заключается в том, чтобы создать такие условия, которые «определяют» потребность в развитии, сформируют устойчивую мотивацию на развитие. Организационные условия: стиль руководства, морально-психологический климат в коллективе, организационная культура, наличие системы мотивирования и стимулирования персонала, наличие возможности карьерного роста и т.п. являются мощнейшим стимулом для работников к развитию (в случае негативной окраски перечисленных условий – могут дать обратный эффект). Вся система управления развитием персонала, в конечном итоге, сводится к созданию условий, стимулирующих потребность в развитии с одной стороны и созданию условий для удовлетворения этой потребности с другой стороны.

Подсистема условий, минимизирующая потребность в развитии

Рисунок 1



Под системой развития персонала подразумевается подсистема управления персоналом, которая объединяет определенную совокупность организационных структур, моделей, механизмов, процессов, методов, программ и процедур, позволяющих поддерживать соответствие качественного уровня работников требованиям среды функционирования, а также удовлетворение их потребностей в профессиональной реализации, как результат саморазвития персонала вследствие личных действий и (или) действий администрации.²⁵⁵ Эта система обладает рядом существенных характеристик:

1. Система является неотъемлемой частью всей системы управления персоналом организации. Цели развития персонала определяются и согласуются с целями (тактическими и стратегическими) организации.

2. Связь системы с внешней средой определяется характеристиками внешней среды, с одной стороны и характеристиками системы – с другой.

3. Главная цель системы – развитие персонала с целью формирования и поддержания качественно-количественного состава организации.

4. Сама система развивается в соответствии с изменяющимися условиями ее существования (экономическими, материальными, культурными и др.), при наличии ряда постоянных ее элементов и характеристик.

251 Акмеология: Учебник / Под общей редакцией А.А.Деркача. М.: Издательство РАГС, 2004. С.3.

252 Зеер Э.Ф. Психологические основы профессионального становления личности инженера-педагога: Дис. ... д-ра психол. наук. - Свердловск, 1988. 356 С.

253 Зеер Э.Ф. Профессионально-образовательное пространство личности/ Рос. гос. проф.-пед.ун-т; Нижнетагил. гос. проф. колледж им. Н.А. Демидова. Екатеринбург, 2002. 126с.

254 Зеер Э.Ф., Сыманюк Э.Э. Эмоциональный компонент в профессиональном становлении педагога

// Мир психологии, 2002, № 4 (32). С. 194 – 203.

255 Паршина В.С. Управление развитием персонала организации. Дисс. докт. эк. наук. Екатеринбург. С. 68.

На наш взгляд, система управления развитием персонала включает в себя две подсистемы. Первая подсистема имеет целью создание условий, инициирующих потребность человека в развитии. Вторая подсистема – функциональная (организационная структура управления развитием персоналом).

Первую подсистему схематично можно представить следующим образом.

Развитие персонала – результат взаимодействия различных факторов, пробуждающих внутреннюю активность человека, направленную на саморазвитие и совершенствование в профессиональной сфере.

Первая группа факторов – макросреда (совокупность социальных, экономических, идеологических, культурных, правовых условий). Воздействие макросреды на личность двоякое. С одной стороны, макросреда оказывает прямое влияние на человека, формируя у него определенные оценки, чувства, отношения, уверенность (неуверенность) в своем будущем, ощущение стабильности – нестабильности и т.п. С другой стороны, воздействие макросреды происходит опосредованно, через влияние на внутриорганизационные факторы. Внутриорганизационная среда может ослаблять негативное воздействие факторов макросреды, при правильной ее организации. И наоборот, усиливать это воздействие при неправильной.

Вторая группа факторов – факторы внутриорганизационной среды. Два вида внутриорганизационных факторов:

1. Содержательные факторы, представляющие собой совокупность внутриорганизационных условий развития персонала (наличие соответствующей организационной культуры, различных социальных программ, системы материального и не материального стимулирования, построения карьеры, адаптации, деловой оценки персонала и т.п.).

2. Инструментальные факторы обеспечивают возможность реализации самого процесса развития, активизируя содержательные факторы. Это наличие служб управления развитием персонала, разработка специальных программ и технологий обучения и развития, финансовые возможности организации и т.п.

Третья группа факторов – личностные факторы. Это наследственные факторы, акмеологическая направленность личности (как фактор развития) и индивидуальные проявления деятельности.

Наследственные факторы (наследственная программа). По наследству передаются задатки к различным видам деятельности. У каждого человека от природы имеются определенные группы задатков: интеллектуальные, художественные и социальные. Также, сюда относятся особенности психомоторики, стрессоустойчивость, координация движений. Задатки являются природной предпосылкой развития способностей, которые обеспечивают быстроту и качество освоения человеком тех или иных видов деятельности.

Акмеологическая направленность – это качественная характеристика общей направленности личности, ориентирующая человека на прогрессивное развитие, на максимальную творческую самореализацию, на достижение высот профессионализма.

Индивидуальные проявления в деятельности – это характер, как индивидуальное сочетание устойчивых психических особенностей человека, обуславливающих типичный для данного субъекта способ поведения в определенных жизненных условиях и обстоятельствах и

проявляющийся в отношении человека к себе, к людям, к миру вещей и труду.

Вторая подсистема – функциональная (организационная структура управления развитием персоналом). Она включает в себя функциональные подразделения и специалистов, осуществляющих деятельность по управлению персоналом. Структура служб управления персоналом может быть различна. Это зависит от кадровой политики и кадровых стратегий организации, стадии развития, на которой она находится, стиля руководства и многих других факторов. При этом существует ряд инвариантных условий, без соблюдения которых реализация представленной нами выше модели (рис. 1) не представляется возможным. Это:

1. Подсистема должна быть интегрирована в систему управления организацией и не противоречить ей.

2. Подсистема должна обеспечивать не только текущее, но и стратегическое развитие персонала;

3. Направления деятельности по развитию персонала, реализуемой подсистемой должны быть следующие:

- создание внутриорганизационной среды, актуализирующей естественную потребность людей в развитии;

- создание совокупности содержательных факторов внутриорганизационной среды, обеспечивающих процесс развития персонала;

- обеспечение процесса развития инструментальными факторами;

- изучение потребности персонала в развитии, с целью более полного удовлетворения потребности людей в развитии и самоактуализации;

- изучение психофизиологических и индивидуально-психологических характеристик работников, что обеспечит их более эффективное профессиональное развитие;

- формирование профессионально-акмеологической направленности личности работника;

- постоянный мониторинг кадровой ситуации, что позволит своевременно вносить коррективы в процесс развития персонала.

Таким образом, рассмотренная нами принципиальная модель управления развитием персонала, носит функционально – акмеологический характер. Это позволяет преодолеть функциональный «перекося» в развитии работников организации, создать условия для самоактуализации и профессионального самовыражения в процессе трудовой деятельности. Надо понимать, что то, о чем сейчас шла речь – это не самоцель. Такое «вложение» в персонал неизбежно повысит его лояльность организации, что в свою очередь позитивно скажется на деятельности предприятия в целом.

Литература:

1. Акмеология: Учебник /Под общей редакцией А.А.Деркача. М.: Издательство РАГС, 2004. С.3.
2. Беляцкий Н.П., Велеско С.Е., Ройш П. Управление персоналом. Мн.: Интерпрессервис, 2002. 352с.,
3. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала.: М.: Юрист, 1998. С. 190..
4. Зеер Э.Ф. Психологические основы профессионального становления личности инженера-педагога: Дис. ... д-ра психол. наук. - Свердловск, 1988. 356 с.
5. Зеер Э.Ф. Профессионально-образовательное пространство личности/ Рос. гос. проф.-пед.ун-т; Нижнетагил. гос. проф. колледж им. Н.А. Демидова. :Екатеринбург, 2002. 126с.
6. Зеер Э.Ф., Сыманюк Э.Э. Эмоциональный компонент в профессиональном становлении педагога
7. // Мир психологии.- 2002.- № 4 (32). С. 194 – 203.
8. Кибанов А.Я. Управление персоналом: Энциклопедический словарь / Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: Инфра-М, 1998. С.299.

9. Митина Л.М. Духовность как психологическая основа развития личности // *Горизонты образования*, №1(29), 2010. – С.19-24.

10. Паршина В.С. Управление развитием персонала организации. Дисс. Докт. Эк. Наук. Екатеринбург, 2006 С. 68.

11. Спивак В.А. Развивающее управление персоналом. /Спб.: Издательский дом «Нева», 2004. С.22

12. Спивак В.А. Развивающее управление персоналом. /Спб.: Издательский дом «Нева», 2004. С. 22-23.

13. Уткин З.А., Кочеткова А.И. Управление персоналом в малом и среднем бизнесе. - М.: АКАЛИС, 1996. 3.

14. И. Хентце и Й. Метцнер. Теория управления кадрами в рыночной экономике. - М.: Междунар. отношения, 1997. – С.243.

Современные тенденции построения деловой карьеры работника

И.В. Девятковская (Россия, Екатеринбург)

Н.П. Шкодских (Россия, Екатеринбург)

e-mail: n.shkodskih@yandex.ru

Для современного человека карьера приобретает достаточно большое значение, так как грамотно спланированная и выстроенная карьера позволяет не только улучшить свое финансовое положение, но и выстраивать свой жизненный путь в различных направлениях (профессиональном, должностном, социальном и т.д.).

Система управления персоналом большинства организаций ориентируется сегодня на активное использование технологий управления деловой карьерой работников, направленных, в основном, на развитие большей экономической самостоятельности людей (способность самим создавать себе рабочие места и находить себе работу). Все это приводит к тому, что сотрудник при построении траектории своей карьеры в большей степени ориентируется на себя, свои навыки, профессиональные мотивы, профессиональное сообщество, и лишь в редких случаях, на интересы работодателя.

Появление в предыдущие десятилетия новых стратегий занятости, развитие коммуникационных технологий приводит к появлению и развитию виртуальных профессиональных сообществ, открывают новые возможности для продвижения в различных сферах и требуют переосмысления карьеры и карьерных процессов.

Зайцев Г.Г., Черкасская Г.В., рассматривая суть категории «карьера», выделяют несколько исходных моментов²⁵⁶:

а) полноценная карьера имеет внутреннюю (личностное развитие человека, выражающееся в реальном приумножении его знаний и навыков – человеческого капитала) и внешнюю (освоение человеком вследствие личностного развития социального пространства) составляющие;

б) социальное пространство многомерно и имеет несколько векторов развития каждой личности в процессе жизни и трудовой деятельности: профессиональный, должностной, статусный, монетарный (экономический, финансовый), духовный и т.д.;

в) применительно к любой сфере жизнедеятельности перед каждым человеком изначально стоят некие цели, тем или иным образом им для себя определенные (вербализованные, слабо осознанные и неосознанные, в виде некоего образа), которые с течением времени могут видоизменяться;

г) человек прилагает определенные усилия по достижению этих целей, добиваясь или не добиваясь успеха.

Таким образом, они предлагают рассматривать карьеру как индивидуально осознанную, обусловленную изменяемыми в течение жизни взглядами, позициями, поведением и опытом, последовательность целей личностного развития, структурированных в духовном, профессиональном, статусном или экономическом плане, и процесс достижения этих целей в результате трудовой деятельности.

Совершенно необязательно, что человек сразу ставит перед собой все цели, которые он потом достигает в течение жизни. Как правило, по мере изменения ситуаций, внешних условий, опыта и других факторов человек корректирует и уточняет свои цели.

Пространственная модель карьеры – это карьерный путь (карьерная линия, кривая и т.д.), т.е. выраженная в реальных достижениях (или предлагаемых к достижению) последовательность занимания человеком тех или иных конкретных позиций в социальном пространстве, которые чаще всего и представляют собой наиболее распространенный вариант определения карьерных целей.

Таким образом, карьеру, как траекторию своего движения, человек строит сам, соотносясь с особенностями внутри и внеорганизационной реальности и главным, со своими собственными целями, желаниями и установками. Вместе с тем, карьерная стратегия работника выстраивается в организации, но это не просто продвижение по служебной лестнице в процессе работы на одном предприятии. Современная карьера включает в себя серию различных видов работ, выполняемых в результате перемещения между различными организациями, поэтому карьера требует активного управления.

Управление карьерой направлено на достижение таких целей, как обеспечение удовлетворения внутрифирменных потребностей в последовательном менеджменте; обеспечение персоналу последовательности обучения и приобретения опыта для достижения конкретным работником определенного уровня ответственности; предоставление работникам с определенным потенциалом возможности его успешной реализации – осуществить успешную карьеру с учетом стремлений, талантов, честолюбия.

Кроме того, управление карьерой персонала направлено на достижение ряда специфических целей: помочь персоналу идентифицировать навыки и качества, требуемые как для текущей, так и для будущей работы; выровнять и интегрировать стремления и ожидания персонала с целями и интересами организации; развивать новые пути карьеры и планы индивидов как в вертикальном, так и в горизонтальном направлениях; предоставить возможность персоналу развивать себя и свою карьеру.

Каждому индивиду, чтобы преуспеть в сверхконкурентной среде, нужно выработать свою персональную стратегию развития карьеры. На современном рынке труда появились новые формы занятости, которые активно применяются индивидами для приспособления к изменяющимся условиям (самозанятость, совмещение нескольких видов занятости и т.д.). Данные тенденции рефлексировались и специалистами в области управления персоналом, что даже привело к появлению такого понятия, как «портфельная карьера».

Под «портфельной карьерой» (от «портфолио» - подборка сертифицированных достижений, наиболее значимых работ и отзывать на них) понимается серия реализованных проектов и программ, увеличивающих стоимость претендента. HR-специалисты утверждают, что любое резюме демонстрирует «портфельный» подход к служебному продвижению.

²⁵⁶ Зайцев Г.Г. Управление деловой карьерой : учеб. пособие для студ. высш. учеб. заведений/ Г.Г.Зайцев, Г.В.Черкасская. - М. : Издательский центр «Академия», 2007. - 256 с.

«Портфельная» карьера может реализовываться как в свободном формате - в качестве фрилансера, так и в стабильной должности. В данном варианте такой способ карьерного развития является одной из форм «внедолжностной» карьеры, когда организация заинтересована в удержании конкретного специалиста. Исследователь социальных организаций А.И. Пригожин определяет «внедолжностную» карьеру как «систему закрепления и развития элитного персонала фирмы через статусно - доходное продвижение вне административной иерархии, когда работник получает признание, более высокое место в организационной среде, а также денежное вознаграждение, формально оставаясь на той же должности».²⁵⁷

«Внедолжностная» карьера преобразовывает функции существующих должностей (например, кураторства, контроля по отношению к другим подразделениям) и повышает статус работника. Выделяются также такие варианты как ранжирование персонала по категориям; самовыдвижение на престижные вакансии, а также продвижение сотрудников через конкурсы по профессиям с различными номинациями: «аналитичность», «инновационность» и т. д. Победа в таком конкурсе означает публичное признание, тех качеств и достижений работника, которые недостаточно ценились руководством и окружающими.

Другим направлением развития «портфельной» карьеры является фриланс. Фрилансер (от англ. *freelancer* – вольный, свободный копьебенец, наёмник; в переносном значении – вольный художник) – независимый профессионал, не состоящий в штате организаций, а самостоятельно предоставляющий услуги различным заказчикам, благодаря использованию информационно-коммуникационных технологий; человек, выполняющий работу без заключения долговременного договора с работодателем, нанимаемый только для выполнения определённого перечня работ (внештатный работник). Будучи вне постоянного штата какой-либо компании, фрилансер может одновременно выполнять заказы для разных клиентов.

Современный фрилансер - это фактически любой специалист, работающий вне постоянного штата компании и без заключения долговременного трудового договора.²⁵⁸ Как показывают результаты многолетних исследований российских социологов Д. О. Стребкова и А. В. Шевчука, фриланс – это довольно распространенная форма занятости в современном обществе. В частности, данные исследователи отмечают, что «появление специализированных сайтов, бирж удаленной работы (*virtual marketplace*), на которых фрилансеры получили возможность предлагать свои услуги многочисленным заказчикам, свидетельствует о начале институционализации рынков самозанятости».²⁵⁹

В европейских странах и вообще, в странах с развитой экономикой, отношение к такой форме занятости, при которой работник не принадлежит ни одной конкретной компании, противоречивое. Так, во Франции и в Германии считается почетным и престижным работать именно в корпорации, а в США фриланс – это предмет

гордости для специалиста, который сумел стать независимым. Такое отношение определяется не столько психологическими аспектами, сколько размерами различных социальных льгот.

Таким образом, изменения, происходящие в современном обществе, предлагают работнику различные варианты карьерных траекторий, что дает возможность выбрать наиболее оптимальный для себя вариант карьеры. Специалистам по управлению персоналом необходимо учитывать происходящие изменения и гибко использовать существующие технологии управления карьерой работников.

Тенденции и проблемы развития образования взрослых в современных условиях

У.В. Кокшарова (Россия, Серов)

e-mail: U.Koksharova@yandex.ru

На рубеже XX и XXI веков человечество вступает в бурно и противоречиво изменяющийся мир, характеризующийся, с одной стороны, невиданным еще в начале уходящего века научно-техническим прогрессом, всеобщей информатизацией общества, поисками путей консолидации мирового сообщества, а с другой – многочисленными глобальными проблемами (социально-экономическими, экономическими, демографическими, социокультурными, научно-техническими) и национальными конфликтами.

Происходящие в России социальные перемены порождают целый ряд других, присущих только российской экономике, культуре и общественной жизни. Переход к различным формам собственности и рыночным отношениям, структурные изменения в экономике вызывают углубление социального расслоения населения, рост безработицы, обнищание и социальную незащищенность многих социально-демографических категорий населения, изменение идеалов и ценностных ориентаций, падение нравов и рост преступности, обострение национальных отношений. Эти и другие перемены, происходящие в обществе, обуславливают необходимость кардинального пересмотра традиционных подходов к образованию взрослых.

Глубокий кризис, связанный с распадом прежних социально-экономических отношений, и переход к рыночной экономике изменили ситуацию в сфере образования взрослых. Эти изменения неоднозначны и проявляются прежде всего в значительном уменьшении количества обучающихся, в заметном свертывании некоторых направлений постбазового образования, в сокращении сроков обучения. Это можно объяснить тем, что в новой социально-экономической ситуации многие распространенные ранее формы образования взрослых исчезают, разрушаются – например, вечерние (сменные) школы, центры образования на производстве, а новые еще только начинают зарождаться и развиваться.

Второй негативной тенденцией развития образования взрослых в России является заметная коммерциализация многих форм образования взрослых. Такие образовательные услуги, как получение новых дефицитных профессий, повышение квалификации, вечернее и заочное образование в вузах, курсы изучения иностранных языков и др., стали платными.

Объем регламентированной подготовки, переподготовки и повышения квалификации различных категорий промышленно-производственного персонала непосредственно на предприятиях и в институтах повышения квалификации снижается, что привело к резкому сокращению количества отраслевых институтов и факультетов

²⁵⁷ Пригожин А. И. Что такое внедолжностная карьера? [Электронный ресурс] / А. И. Пригожин // Психология для руководителей. — 2008. — №6. — Режим доступа: <http://interpress.ru/articles/detail/127>.

²⁵⁸ Фрилансер [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://ru.wikipedia.org/wiki/%D4%F0%E8%EB%E0%ED%F1%E5%F0>

²⁵⁹ Стребков Д. О., Шевчук А. В. Фрилансеры на электронных рынках: роль социальных связей / Д. О. Стребков, А. В. Шевчук // Экономическая социология. — 2009. — Т. 10. — № 5. — С. 11-32.

повышения квалификации, закрытию или снижению статуса многих учебных центров предприятий, сокращению численности работников, обучающих кадры на предприятиях, резко снизилась образовательная активность и самих организаторов технической учебы. По данным опроса руководителей учебных центров 42 предприятий и акционерных обществ Санкт-Петербурга, только 8 из них (то есть 20%) за период с 1991 по 1996 год повышали свою квалификацию, обучаясь в ИПК или на централизованных курсах (примерно 7%) в год. Для сравнения: в 1986-1989 гг. интенсивность повышения квалификации руководителей учебных центров составляла 35%.

Резко упала подготовка и переподготовка новых рабочих на предприятиях, так как в условиях нарастающей безработицы администрации предприятий легче взять готового профессионала; снизились объемы подготовки по дополнительной профессии, однако на многих предприятиях еще держатся гибкие курсы целевого назначения. Сократился также и объем работ по повышению квалификации специалистов; руководители, повышающие свою квалификацию, составляют очень узкий круг лиц. Широко развитая в прошлом экономическая учеба рабочих и служащих прекратила свое существование.

Причины этих отрицательных явлений: резкий спад производства; провал конверсионных программ; коммерциализация учреждений системы повышения квалификации; разрыв складывавшихся десятилетиями партнерских связей в сфере производства и образования; потеря ориентиров и перспектив у значительной части промышленного персонала.

В исследованиях по проблеме занятости населения выявлена реальная ситуация в Санкт-Петербурге, в которой происходит переподготовка безработных и лиц, ищущих работу. Организационную работу в этом плане осуществляет Комитет по труду и занятости населения Администрации Санкт-Петербурга. В его состав входят два отдела: анализа и прогноза; переподготовки и повышения квалификации. Аналогичные комитеты по труду и занятости населения есть в каждом районе. Создана также Молодежная биржа труда.

В связи с интенсивной приватизацией предприятий произошло увеличение числа безработных, поэтому городской комитет и биржа труда создали банк вакансий для соискателей рабочих мест и информационную систему об учреждениях переподготовки и повышения квалификации.

Городской комитет занятости заключил договоры со многими учебными заведениями на переподготовку безработных. Переобучением занимаются различные образовательные учреждения: отраслевые ИПК, вузы и академии, акционерные общества, ассоциации, средние специальные учебные заведения, учебные центры на базе учебно-курсовых комбинатов, ПТУ, различные платные курсы. Сроки обучения – от двух недель до одного года (последнее при получении новой специальности). Все образовательные услуги платные, обучение безработных оплачивает Комитет по труду и занятости населения. После обучения не дается гарантии обеспечения работой по новой профессии.

Комплектование групп обучающихся осуществляется посредством договоров с предприятиями, но пока эта система «рассыпается» из-за отсутствия средств.

В Санкт-Петербурге еще в начале 90-х годов было 40 отраслевых институтов повышения квалификации. Они осуществляли переподготовку по 47 специальностям, однако теперь обучение идет чаще всего не по профилю института, а по потребностям контингента безработных. Так, больше всего готовят бухгалтеров, секретарей-машинисток, шоферов. Новой тенденцией в образовании

взрослых в городе является подготовка специалистов для сферы обслуживания: официантов, горничных, парикмахеров, кадров управления малым и средним бизнесом, специалистов банковского дела; широко распространено платное изучение иностранных языков.

В ходе изучения состояния работы служб занятости выявлен ряд острых проблем:

- в составленном Комитетом банке вакансий 7 тыс. наименований различных профессий; среди вакантных мест – 80-90% составляют рабочие профессии и неквалифицированный труд (слесари, электрики, грузчики, уборщики, профессии, связанные с металлургией, и др.); 10-20% – юристы и экономисты. Спрос и предложение вакантных мест не совпадают по профессиям: среди безработных и лиц, ищущих работу, больше всего представителей инженерного труда, специалистов с высшим образованием;

- существует большая скрытая безработица, особенно на предприятиях военно-промышленного комплекса (ВПК), люди отправляются в длительные неоплачиваемые отпуска, работают неполный рабочий день;

- лицензирование курсов переподготовки понимается по-разному, лицензию выдают разные административные структуры, единых требований к качеству переподготовки кадров нет.

В соответствии с введением ряда новых экономических и социально-политических правовых актов стало возможным широкое распространение различных предприятий, центров, курсов, кооперативов, которые готовы удовлетворить многосторонние профессиональные, деловые образовательные потребности и мировоззренческие интересы трудящихся. Анализ рекламных объявлений, помещенных в санкт-петербургских газетах, позволил выделить четыре сферы образования взрослых, в которых наблюдается наибольшее оживление. Это менеджмент, маркетинг (18%); бухгалтерский учет, системотехника (17%); иностранные языки (29%); здравоохранение (15%). Небольшой процент объявлений (10-15%) приходится на автошколы, курсы экстрасенсорики, овладения специальными педагогическими методиками, юридической подготовки и др.

Наибольшее число предложений относится к обучению иностранным языкам, что объясняется, во-первых, расширением экономических контактов с зарубежными странами, во-вторых, тем, что в городе, крупном научном и культурном центре страны, наряду с системой высших учебных заведений, сложилась и система государственных курсов по изучению иностранных языков, которая существовала на хозрасчете. Можно даже говорить о некоторой конкуренции в этой области, и здесь особое внимание приобретает реклама, которая стремится заинтересовать взрослых учащихся либо оригинальной методикой, либо зарубежными преподавателями, либо перспективами дальнейшей работы. Таким образом, основными параметрами языковых курсов являются их краткосрочность, четко определенная прагматическая цель обучения, оригинальная методика, ориентация на запросы и потребности личности, реклама.

Аналогичные тенденции прослеживаются и в организации курсов, посвященных проблемам менеджмента, маркетинга: сроки обучения от 10 дней (или даже одного семинара) до 3-х месяцев, высокая плата за обучение, хорошо освещаются цели и содержание обучения, но менее дифференцируются обучаемые. Главными особенностями являются: предоставление нормативных документов, методической литературы и диплома как свидетельства об окончании курсов. В качестве организаторов выступают крупные институты: финансово-экономическая Академия им.П.Толъятти, Университет экономики и финансов, общество «Знание».

Обобщая сказанное, можно сделать вывод, что оценка развития образования взрослых в конце XX века не может быть положительной, так как все общие и главные суммарные показатели – количество учебных заведений, учащихся и педагогов в них, процент охвата населения обучением стал ниже. Правда, тогда было меньше обучающихся в общественных организациях и любительских объединениях, практически отсутствовали негосударственные вузы. И качество учебы в этой государственной системе, видимо, было не хуже. Кроме того, в начале 90-х еще довольно активно действовали народные университеты.

Динамика развития отдельных учебных заведений в основном отрицательна: практически утрачены вечерние учреждения начального профессионального образования (бывшие ПТУ), в Санкт-Петербурге и области их уже нет с 1993-1994 гг.; снизились почти все показатели средних специальных учебных заведений; продолжается уменьшение количества вечерних школ и учащихся в них, кроме двух названных выше территорий. Правда, численность учеников вечерних школ в России в отдельные годы может увеличиться, но не более чем на 2 тыс. чел. (менее 0,5%).

Более благоприятна ситуация с вузами, хотя и здесь идет снижение; стабильнее положение дел в педагогических училищах и институтах. Интенсивно развиваются негосударственные вузы Российской Федерации и Санкт-Петербурга, их вечерние и заочные отделения.

Обучение безработных растет с отклонениями, связанными с финансовыми трудностями, и гораздо медленнее, чем сам процесс, его породивший. Охват учебой (коэффициент участия) здесь незначительный. Образовательные малые предприятия развиваются медленно, процент их к общему числу во всех отраслях ничтожен. В последних двух показателях явно отстает Ленинградская область, хотя в остальном она достаточно стабильна. Часто "пиком падения" является 1994/95 учебный год (середина рассматриваемого периода), после него образование взрослых стало развиваться более успешно.

Обобщая сказанное, можно сформулировать *основные тенденции развития образования взрослых в России* в конце XX века.

Основные тенденции количественных и качественных изменений в образовании взрослых:

1. Снижение численности населения и рост потенциального контингента для образования взрослых.
2. Увеличение потенциального контингента и незначительный охват его обучением.
3. Повышение уровня образования всего и работающего населения при сокращении сроков учебы.
4. Уменьшение количества учебных заведений и общий рост численности учащихся в них.
5. Развитие вариативности образования и усиление интеграции между его подразделениями, учебными заведениями.
6. Рост коммерциализации обучения и развитие общественных начал в образовании.
7. Снижение темпов количественных и качественных перемен в базовом образовании при одновременном более интенсивном развитии постбазового (постдипломного) образования.
8. Стабилизация и снижение показателей работы государственных образовательных учреждений при более успешном развитии негосударственных.
9. Свертывание государственной системы постдипломного образования и развитие негосударственного сектора в нем.
10. Неуклонный рост числа безработных при незначительном охвате их профессиональной переподготовкой.

11. Снижение показателей работы культурно-просветительных учреждений и рост показателей образования в общественных организациях и любительских объединениях.

Обострившийся кризис системы профессионального совершенствования и повышения квалификации кадров сопровождается тенденциями усиления узкоспециальной направленности, свертыванием социально-культурных, гуманитарных аспектов учебных программ, оправдываемым соображениями деидеологизации, а также необходимостью сокращения финансовых затрат, включением в учебный план только тех конкретных вопросов, которые непосредственно волнуют отдельное предприятие (заказчика) и гарантируют последующее трудоустройство или закрепление специалистов на прежнем месте и непосредственное финансирование обучения.

Отрицательная позиция по отношению к социальным, мировоззренческим аспектам процесса повышения квалификации и переподготовки препятствует развитию у специалистов профессиональной и социальной мобильности, способности найти свое место в ходе резких социальных перемен, повышению социально-правовой культуры, уровня гражданского самосознания специалиста, порождает угрозу деформации, перекоса его в сторону зауженной специализации и профессионализации.

Напротив, усиление социокультурных аспектов в системе постбазового профессионального образования помогает обучающемуся лучше ориентироваться в выборе специализации, предпочтении тех или иных форм обучения, понимании

преимуществ той или иной переквалификации, ориентации на долгосрочные, а не краткосрочные цели, способствует по возможности менее болезненному переходу из одной сферы труда в другую.

Широкие социокультурные знания, кругозор, навыки межличностного общения, современные мировоззренческие проблемы, география, история, экономика, основы научной методологии и статистики, знания о человеке и современном мире – таков тот минимум, который требуется современному специалисту по мнению авторов монографии "Американский менеджмент на пороге XXI века" Дж. Грейсон мл. и К.О'Делла [2].

Традиционные принципы отбора содержания, отмечают они, уделяют слишком много внимания специализированным знаниям, которые быстро устаревают и, наоборот, мало внимания уделяется выявлению и анализу проблем современного производства, развитию навыков межличностного общения. В большинстве учебных программ отсутствуют экономические знания.

Из-за отсутствия бюджетного финансирования приходит в упадок материально-техническая и научно-культурная база многих институтов повышения квалификации. Лаборатории не пополняются новым, современным оборудованием, библиотеки лишены возможности обновления своих фондов современной литературой, сокращается подписка на специальные и общекультурные периодические издания.

Сокращение государственного бюджетного финансирования системы повышения квалификации, ее коммерциализация приводят к возрастающему оттоку из этой системы высококвалифицированных преподавательских кадров, имеющих значительный опыт работы, а коммерциализация обучения – к резкому сокращению числа обучающихся.

Проблемы профессиональной ориентации и переориентации, переподготовки и повышения квалификации связаны с возникновением альтернативных структур

образования взрослых, их качества и стоимости обучения, монополии на знание новых технологий, научную информацию, а также с созданием рабочих мест на предприятиях для повышения профессионального уровня, с затратами на консультационно-образовательные услуги, проблемами негосударственного, частного образования.

Характерными чертами этих развивающихся образовательных форм являются автономность, самоуправляемость учебного процесса, самостоятельность субъектов образования в формировании учебных планов и программ, возможность свободного выбора для обучающихся содержания и форм обучения, мобильность и гибкость образовательного учреждения, учебного заведения, установка на постоянное саморазвитие, самообновление, самоосвобождение социально-педагогической среды от элементов авторитарности, принуждения, насилия, несвободы, ограничения самостоятельности мышления, свобода выбора педагогических решений, возможности творчества в познавательном поиске.

Как правило, – это негосударственные учебные заведения, предоставляющие платные образовательные услуги.

Альтернативное образование может включать в себя и базовое, и постбазовое образование взрослых, государственные и негосударственные организационные формы, может быть формальным, обеспечивающим окончивших учебный курс соответствующим официальным документом – дипломом, и неформальным. Аудитория обучающихся здесь не ограничена возрастными рамками, что не позволяет получить точные статистические данные о доле взрослых в этой чаще всего смешанной (по возрасту) аудитории, но наблюдения показывают, что доля взрослых учащихся здесь достаточно высока.

Часть этих альтернативных форм образования взрослых зарегистрирована как кооперативы или малые предприятия. Их деятельность регулируется Законом "О малых предприятиях". В Российской Федерации такие образовательные структуры составляют 0,7% от общего числа малых предприятий. Значительное место в их деятельности занимают обучение иностранным языкам и репетиторство. Малые предприятия активно участвуют в переподготовке кадров, повышении квалификации, профессиональном обучении безработных.

Рынок предложения услуг образования взрослых отражает спрос на рынке труда. Но в большей степени он отражает скорее популярность стереотипных взглядов, рождающихся в современной ситуации по поводу преимуществ тех или иных профессий. Частные учебные заведения повсеместно готовят юристов, экономистов, психологов, финансистов.

Сегодня, в обстановке нарастания угрозы утратить достигнутый страной цивилизованный уровень, одного лишь сохранения стабильности недостаточно. Требуются ориентация образования взрослых на культурный и нравственный прогресс, духовное совершенствование личности и общества, развитие культуры социального и нравственного самосознания. Однако кризисное состояние образовательной политики ведет к деформации содержания образования взрослых, снижению уровня его доступности.

Ассоциации просвещения, функционирующие во многих странах Запада, выделяют четыре направления образования взрослых в современных условиях: развитие гуманитарного универсального образования; социально-политическое образование; работа с культурно отсталыми; профсоюзное обучение.

Для нашего общества, находящегося в переходном кризисном состоянии, особенно важна система гражданского и социально-политического образования взрос-

лых. Содержание такого образования строится исходя из необходимости осмысления каждым индивидом политики как организации человеческих отношений от парламента до домового комитета, отношения к политике как теории социального действия. Социально-политическое образование включает в себя знакомство с основами парламентской демократии, ее структурой, особенностями функционирования социального рыночного хозяйства.

Целями образования взрослых как социального института становятся повышение самостоятельности, интеллектуального и профессионального потенциала личности, уровня культуры самосознания; совершенствование ее коммуникативных свойств, социального мышления, общественной мобильности, обеспечивающих оптимальную интеграцию индивида с обществом; практическая реализация культурного и профессионального потенциала взрослого человека, его непрерывное совершенствование и самосовершенствование как субъекта собственного и общественного развития.

Одних традиций, привычных образцов и давно сложившихся стандартов и форм сегодня уже недостаточно. В процессе образования взрослых необходимо создание условий для активного и ответственного восприятия личностью нового мира, ориентации на мыслительный поиск ответов на глобальные социальные проблемы коренной реконструкции общества.

Обществу предстоит перестроиться не только в результате каких-то политических действий, а на более фундаментальной основе – через осознание людьми (благодаря социокультурно направленному образованию) масштабности и серьезности социальных, экономических, политических проблем современности в обстановке усиливающейся неопределенности.

Наиболее ценным образовательным достоянием каждого должны стать ясные и последовательные представления о всем спектре острейших проблем, возникающих перед человечеством на пороге XXI века.

Приоритетными задачами образования взрослых становятся формирование культуры социального мышления, экологического образа мышления, понимание проблем глобальной взаимозависимости, формирование новых ценностей и представлений о подлинной гражданственности во все более глобально взаимозависимом и усложняющемся мире.

Образование взрослых должно вовлекать обучающихся в активное размышление над проблемами создания приемлемых условий для экономического развития, социальной справедливости, экологической стабильности, улучшения качества жизни, достижения и сохранения безопасного стабильного мира, уважения к разнообразию мировых культур и их народов.

Образование взрослых должно удовлетворять потребности человека в осознании смысла жизни, своего места в социуме, своего человеческого и гражданского долга. Однако на современном этапе все еще часто рациональным представляется узкопрофессиональное образование. Происходит противостояние практики – теории, профессионалов – интеллектуалов. При этом искусственно занижается общественный и социокультурный контекст образования взрослых.

Гуманитарное, социокультурно направленное образование взрослых – еще одна особенность современного образования взрослых. Необходима федеральная государственная социальная программа развития образования взрослых. Система образования взрослых выступает наиболее важным из социальных ресурсов. Обучающиеся в этой системе приобретают потенциал новаций, с помощью которых приспосабливаются к переменам в обществе. Чем ниже доля взрослых, интегрирующихся в не-

прерывное образование, тем ниже доля духовного производства, тем слабее адаптивные возможности общества.

Вместе с тем требуется и учет региональной, а порой и профессионально-отраслевой специализации. Переход от массового, конвейерного производства к малосерийному, высокоточному усиливает избирательность на рынке труда, провоцирует ориентацию на конкретную профессиональную специализацию. Возрастает потребность в целевой, адресной подготовке. Реализация программно-целевого принципа в профессиональном постбазовом образовании взрослых порождает прямые договорные связи учебных заведений системы повышения квалификации с предприятиями, регионами.

В то же время жесткая направленность на конкретную узкопрактическую задачу оказывается неадекватной современной ситуации неопределенности в условиях перестраивающегося общества. При прогнозировании дальнейшего развития образования взрослых необходимо учитывать, что, по мере повышения образовательных стандартов в перестраивающемся обществе, расширения слоя населения, непосредственно занятого в производстве, раннего взросления в условиях сокращения сроков обязательного обучения, перерывов в образовании в связи с ухудшением материального положения, все большее значение будут приобретать растущее многообразие форм самообразования, подготовка актива различных общественных и профсоюзных организаций, кадров для самоуправления, нуждающихся в повышении социокультурного, мировоззренческого уровня, совершенствовании политической и правовой культуры, изучении иностранных языков.

Для дальнейшей демократизации общества необходимо значительное увеличение доли обучающихся, изучающих социальные дисциплины – экономику, политологию, администрирование, историко-философские дисциплины и т. д., что требует расширения возможности выбора взрослыми междисциплинарных учебных программ.

Литература:

1. Грейсон Дж.К. мл., О' Делла К. Американский менталитет на пороге XXI века: Пер. с англ. / Авт. предисл. Б.З. Мильнер – М.: Экономика, 1991.
2. История развития образования взрослых в России / Под ред. Е.П.Тонконогой. – СПб.: ИОВ РАО, 2000.

Профессиональная идентичность сотрудников и их приверженность организации

*Н.В. Азарёнок (Беларусь, Минск)
azarionoknv@mail.ru*

Основная часть жизни человека в значительной степени связана с определенной профессией. Личность развивается в контексте профессиональной деятельности и под ее влиянием.

Современная социально-экономическая ситуация характеризуется существенными изменениями на рынке труда. Поэтому увеличивается общий темп жизни, усложняются производственные технологии, изменяются условия и содержание работы. Профессиональная деятельность не может рассматриваться в отрыве от личностного развития, без учета возрастных, индивидуальных и гендерных особенностей. Механизмы профессионального развития, формирования профессионального самосознания, профессиональное долголетие, способы повышения профессиональной эффективности, и многое другое нашло свое отражение в работах психологов-исследователей.

В данном контексте становится важным профессиональное и личностное развитие личности, формирование

психологической культуры личности как совокупности знаний, навыков и умений, профессионально-значимых качеств, способности к саморегуляции и конструктивному взаимодействию. При этом, как считает Л.Б.Шнейдер, «Личностный рост, повышение общей культуры человека, становление его представлений о себе определяются не столько разумом и знаниями, сколько внутренним переживанием этих знаний, обретением собственного опыта эмоционального переживания ситуации, личностного преодоления препятствий, трудностей»²⁶⁰. Поэтому, и высшее профессиональное образование, и дальнейшее профессиональное развитие персонала должны предоставлять возможность соединения получения знаний и их переживания, внутреннего присвоения, приводящего к Я-идентичности, содержащей баланс личностной и социальной идентичности.

Одним из компонентов социальной идентичности является профессиональная идентичность. В психологии понятие идентичности используется для отождествления индивида с профессиональной группой и как процесс интериоризации профессиональных ролей, стандартов поведения, основанных на их воспроизведении. В этом смысле профессиональная идентичность, идеальное отождествление индивидом себя с профессиональной общностью, сопровождающееся интериоризацией идентифицирующего поведения. Она отражает, как индивид воспринимает, характеризует и переживает самого себя в качестве своеобразного объекта-носителя профессиональных отношений. Профессиональная идентичность определяет то значение, которое субъект приписывает себе и которое коллеги приписывают ему. Профессиональная идентичность рациональна и рефлексивна по своей природе, она проявляется опосредованно и служит источником мотивации.

Широкое распространение термина «идентичность» и его введение в научный обиход связано с именем Э. Эриксона, который определил идентичность как внутреннюю непрерывность и тождественность личности, как важнейшую характеристику ее целостности и зрелости, как интеграцию переживаний человеком своей неразрывной связи, отождествления себя с определенными социальными группами. Это определяет систему ценностей, идеалы, жизненные планы, социальную роль индивида, его потребности и способы их реализации. Идентичность характеризует именно то, что остается постоянным, несмотря на все изменения и развитие данного человека на протяжении его жизни. По мнению Дж. Тэрнера, обладать идентичностью — значит, во-первых, ощущать себя, свое бытие как личности неизменным, независимо от изменения ситуации, роли, самовосприятия; во-вторых, это означает переживание прошлого, настоящего и будущего как единого целого; в-третьих, это означает, что человек ощущает связь между собственной непрерывностью и признанием этой непрерывности другими людьми.

Так, Л.Б. Шнейдер определяет профессиональную идентичность как категорию, «которая относится к осознанию своей принадлежности к определенной профессии и определенному профессиональному сообществу»²⁶¹. Профессиональная идентичность является категорией профессионального самосознания, отражает единство профессионального менталитета и мастерства, порождается профессиональным опытом и общением и выступает

1. Шнейдер, Л. Б. Профессиональная идентичность. Текст: монография / Л. Б. Шнейдер. М.: МОРУ, 2001, с. 214.

2. Там же, с.67.

3. Ермолаева, Е.П. Социальные функции и стратегии реализации профессионала в системе «Человек Профессия - Общество» / Е.П. Ермолаева. //Психологический журнал. - 2005. - Т. 26, № 4, с. 30.

как самостоятельное и осознанное владение смыслами выполняемой работы. Если профессиональное самоопределение – это проектирование и строительство трудового и, в целом, жизненного пути, то профидентичность – это освоение завершенного строительства.

Наиболее общее определение профессиональной идентичности, максимально расширяющее рамки данного термина, приводит Е.П. Ермолаева. Рассматривая этот термин в контексте системы «человек-профессия-общество», она обозначает ее как сущностную психосоциальную структуру, в которой сфокусированы основные отношения профессионала в этой системе, то есть, по сути, ставит ее в центр всех понятий психологии профессиональной деятельности. Эта исследовательская позиция позволяет Е.П. Ермолаевой заявить о профессиональной идентичности как о системной характеристике субъектно-социально-деятельностного соответствия, то есть трактовать ее не просто как характеристику принятия профессиональных ценностей, но и как гармоничную идентификацию с деятельностью (инструментальная идентичность), социумом (внешняя идентичность) и самим собой (внутренняя идентичность)²⁶².

Идентичность и развитие в ходе профессионализации тесно и сложно переплетены: профессиональная идентичность, с одной стороны, формируется в процессе профессионального развития, с другой, выступает одним из важных показателей становления личности профессионала. В практическом плане это значит, что для того, чтобы выжить в новых динамичных социально-экономических условиях, выдержать конкуренцию, обеспечить благополучие своих близких и обеспечить стабильность на будущее, современный профессионал должен быть способен к постоянному развитию и анализу своего места в социальной и профессиональной среде.

Развитие профессиональной идентичности предполагает постоянную направленность на профессиональный рост, гибкость в целеполагании и принятии решений.

В число источников формирования профессиональной идентичности Л.Б. Шнейдер включает: объективно существующий образовательно-профессиональный компонент; эмоционально-положительный фон, на котором происходило получение первичной информации о своей профессии; положительное восприятие себя как субъекта профессиональной деятельности; эмоционально-позитивное принятие своей принадлежности к профессиональному сообществу; успешное освоение правил и норм профессиональной деятельности; уровень личностного развития; мотивационную готовность к самореализации на избранном профессиональном поприще.

Организационная культура и практика управления персоналом лучших компаний исходят из того, что высоких рабочих результатов достигают сотрудники, заинтересованные в успехе организации, стремящиеся внести свой вклад в достижение организационных целей. Это становится возможным лишь при установлении и поддержании прочных долговременных связей между работником и организацией. Психологическим механизмом и рычагом подобного удержания работников в организации и выступает приверженность.

Позитивное отношение работника к своей организации, в которой он трудится, и соответствующее этому отношению поведение в научных изданиях определяется терминами: лояльность (Л.Г. Почебут, В.А. Чикер, В.И. Доминяк и др.), приверженность (М.И. Магура, М.Б. Курбатова и др.) преданность (Л. Джуэлл), патриотизм (М.И. Магура).

Понятие «приверженность», по мнению ряда авторов (Р. Маудей, Л. Портер, Н. Аллен, Дж. Мейер и др.), является более глобальным по отношению к понятию «лояльность», так как последнее означает эмоциональную привязанность, идентификацию с объектом лояльности, в то время как приверженность проявляется не только на уровне эмоций, но и включает когнитивный и поведенческий компоненты.

Необходимость изучения организационной приверженности признается практически всеми исследователями. Однако в отечественной социальной психологии эта тема теоретически и практически мало разработана, терминологически запутанна, эмпирически почти не изучена.

За рубежом сложились взаимодополняющие подходы к рассмотрению приверженности: установочный и поведенческий. В 1993 году Дж. Мейер и Н. Аллен определили понятие приверженности в рамках установочного подхода. Приверженность понимается как желание оставаться членом организации, прилагать максимальные усилия в интересах организации, принятие ценностей организации и ее целей. Авторы разработали методику для ее определения и выделили три компонента (аффективный, продолженный и нормативный) приверженности, позволяющие объяснить природу связи между работником и организацией.

В российской науке, объединив основные наиболее авторитетные современные подходы к этому термину, М. И. Магура предложил следующее определение: «Приверженность персонала - это социально-психологическая установка, характеризующаяся доброжелательным, корректным, искренним, уважительным отношением к руководству, сотрудникам, иным лицам, их действиям, к компании в целом; осознанным выполнением сотрудником своей работы в соответствии с целями и задачами компании и в интересах компании, а также соблюдением норм, правил и обязательств, включая неформальные, в отношении компании, руководства, сотрудников и иных субъектов взаимодействия. Приверженность работников своей организации является психологическим состоянием, которое определяет ожидания, установки работников, особенности их рабочего поведения и то, как они воспринимают организацию»²⁶³.

На современном этапе изучения приверженности организации исследователи все чаще рассматривают ее как многомерный конструкт. На основе определений приверженности, которые описывал Р. Маудэй, можно выделить три основных компонента приверженности:

- идентификация - сильная вера и принятие организационных целей и ценностей;
- вовлеченность - желание прилагать значительные усилия в интересах данной организации;
- лояльность - сильное желание остаться членом данной организации.

Уровень приверженности работников зависит от того, с какой интенсивностью у них проявляется каждый из трех компонентов. Он, как и стоящие за этим установки и трудовые ценности, определяет степень восприимчивости персонала как к внешним (заработная плата, льготы, рабочие условия), так и к внутренним (содержание выполняемой работы, возможности профессионального роста, признание и оценка достижений) стимулам. Приверженные работники в большей степени склонны к проявлению творчества и инициативы, что часто имеет решающее значение для сохранения конкурентоспособности

263. Магура, М.И., Современные персонал технологии./ М.И. Магура, М.Б. Курбатова - М.: ЗАО «Бизнес школа «Интел Синтез», 2001, с. 257

организации в условиях быстро меняющейся внешней среды.

В рамках дипломного проекта, реализованного на кафедре социальной психологии Белорусского государственного педагогического университета им. Максима Танка, изучалась специфика взаимосвязи между профессиональной идентичностью и организационной приверженностью сотрудников. В исследовании приняли участие сотрудники двух организаций, ведущих активную коммерческую деятельность. Разделение компаний производилось исходя из классификации организационных структур, описанной Н.И. Кабушкиным. Определены два типа структур: линейный (все полномочия прямые, идут от высшего звена управления к низшему) и функциональный (по отдельным функциям управления формируются специальные подразделения, работники которых обладают знаниями и навыками работы в данной области управления). Общее количество респондентов составило 60 человек (35 мужчин и 25 женщин).

В работе использовалась методика изучения профессиональной идентичности (МИПИ) Л.Б.Шнейдер. В ходе исследования испытуемым необходимо было выделить среди слов ассоциативного ряда слова, имеющие непосредственное отношение к своей профессии. Далее подсчитывается число совпадений по ключу. Количеству набранных баллов соответствует определенный статус профессиональной идентичности: преждевременная идентичность, диффузная идентичность, мораторий идентичности, достигнутая позитивная идентичность, псевдоидентичность.

Преждевременная идентичность характерна для случаев, когда человек вообще не делает сознательных жизненных выборов. Идентичность не осознается, это, скорее всего, вариант навязанной идентичности. Также для данного статуса характерны высокие показатели по авторитарности и самые низкие по самостоятельности.

Диффузная идентичность – это статус идентичности, при котором не имеется прочных целей, ценностей, убеждений, а также попыток их сформировать. Человек с диффузной идентичностью может вступить в стадию моратория, а затем перейти к зрелой идентичности. Но он также может навсегда оказаться на уровне преждевременной идентичности, отказавшись от осознанного выбора, или остаться на пути диффузии.

Мораторий – это статус идентичности, при котором человек находится в состоянии кризиса идентичности и активно пытается разрешить его, пробуя различные варианты.

Под *достигнутой позитивной идентичностью* понимается статус идентичности, которым обладает человек, сформировавший определенную совокупность личностно значимых целей, ценностей и убеждений. Репрезентацией достигнутой идентичности является позитивное самоотношение при положительном оценивании собственных качеств и стабильной связи с социумом, а также полной координации механизмов идентификации обособления.

Псевдоидентичность – это стабильное отрицание своей уникальности, или, напротив, ее амбициозное подчеркивание, с переходом в стереотипию, а также нарушение механизмов идентификации и обособления в сторону гипертрофированности, нарушения Я-концепции.

Для диагностики организационной приверженности использовалась 16-ти вопросная шкала Дж. Мейера и Н. Аллена, адаптированная В.И. Доминяком. Опросник рассматривает три компонента приверженности: эмоциональную, нормативную и продолженную. Эмоциональный компонент измеряет степень идентификации и эмоциональной привязанности сотрудника к организации. Продолженный – измеряет степень осознания работником

того, как затраты, ассоциирующиеся с уходом из организации, связывают его с организацией, а нормативный, в свою очередь, – показывает степень ощущения работником обязательств перед организацией. При этом утверждается, что аффективная, продолженная и нормативная приверженности являются именно компонентами организационной приверженности, а не отдельными ее типами, и могут рассматриваться в терминах профиля приверженности. Соответственно, измерения каждого компонента являются независимыми и относительно не связаны друг с другом.

При обобщении и анализе эмпирических материалов использовались методы статистической обработки данных с применением статистических пакетов «EXCEL» и «STATISTICA».

Статистическая достоверность полученных результатов проверялась с помощью двухфакторного дисперсионного анализа, критерия Манна-Уитни, коэффициента корреляции Спирмена и критерия χ^2 Пирсона.

В результате исследования приверженности организации были выявлены следующие особенности:

С целью определения наличия различий в уровне профессиональной идентичности в зависимости от типа организации использовался критерий Пирсона χ^2 ($\chi^2=20,35556$; $p=0,00043$). Полученные данные позволяют сделать вывод о том, что уровень профессиональной идентичности сотрудников в нашей выборке зависит от типа организационной структуры предприятия.

Качественный анализ показал, что в компании с линейным типом организационной структуры процентное соотношение сотрудников с достигнутой профессиональной идентичностью составляет 30% от количества всех выявленных сотрудников с таким состоянием профессиональной идентичности, в то время как в компании с функциональной структурой – 70 %. Внутриорганизационный анализ показал, что в компании с линейным типом организационной структуры, количество сотрудников с достигнутой идентичностью составляет 20%, а в функциональном – 47%.

В ходе обработки данных определилось, что в организациях с линейной структурой процентное соотношение сотрудников с мораторием идентичности, свидетельствующим о неокончательном выборе своей профессии, составляет 70%, а в функциональных только 30% от всего количества выявленных с таким статусом. Соотношение сотрудников с мораторием идентичности внутри компании с линейным типом организационной структуры составило 23%, а внутри компании с функциональным типом только 10%. Мораторий идентичности можно характеризовать как состояние постоянного поиска. Человек с мораторием идентичности меняет множество профессий, но ни на чем не может остановиться. Возникает парадоксальная ситуация: работа интересует такого человека только до тех пор, пока он не достигнет в ней мастерства; как только мастерство достигнуто, ему становится неинтересно и скучно, и он меняет профессию или место работы, начинает осваивать что-то новое.

Сотрудники с диффузной идентичностью имеются только в организациях с линейной структурой. Процентное соотношение таких сотрудников 27%. Таким образом, в организации с линейным типом структуры диффузная идентичность является доминирующим статусом профессиональной идентичности. Диффузная идентичность может означать, что сотрудники с данными показателями еще не сделали выбор своего жизненного пути и не имеют четких представлений о своей карьере. Предположительно, наличие сотрудников с диффузной идентичностью может быть связано с четким разграничением полномочий и профессиональных обязанностей, что блокирует проявление инициативы и затрудняет получение разнообразных представлений о профессии. По мнению

А.Н. Мардас, для организаций с линейным типом структуры характерна тенденция к формализации оценки эффективности и качества работы подразделений. Это может приводить к возникновению атмосферы страха и разобщенности и препятствовать достижению профессиональной идентичности сотрудников.

В результате анализа процентной выраженности уровней профессиональной идентичности внутри организаций были выявлены следующие закономерности:

В линейной организации все возможные статусы профессиональной идентичности представлены в относительно одинаковом процентном соотношении. В то же время в организации функционального типа доминирующее число работников обладает достигнутым (47%) и псевдопозитивным (43%) статусами профессиональной идентичности. Сотрудники с диффузной и преждевременной идентичностью в таких организациях не выявлено. Данные результаты позволяют предположить, что в организациях с функциональным типом организационной структуры, являющимся более прогрессивным, одним из прямых или косвенных критериев отбора персонала является наличие определенной зрелости профессиональной идентичности, что и приводит к такому соотношению выявленных показателей.

Различий в статусах профессиональной идентичности в зависимости от половой принадлежности выявлено не было. Тип организационной структуры имеет значение при оценке сформированности статуса (состояния) профессиональной идентичности у сотрудников.

С целью определить статистически значимые различия в организационной приверженности в зависимости от факторов «пол» и «тип организационной структуры», проведен двухфакторный дисперсионный анализ. В нашем исследовании независимыми факторами были: пол и тип организационной структуры, зависимым фактором – эмоциональный, нормативный и продолженный компоненты приверженности организации.

В результате обработки данных с помощью двухфакторного дисперсионного анализа выявлено, что уровень выраженности каждого из компонентов приверженности организации связан с типом организационной структуры ($F(1,56)=18,894$; $p=0,00006$), но не связан с фактором пола. В частности, с помощью критерия множественных сравнений Дункана было установлено, что в компаниях с функциональной организационной структурой показатели по всем компонентам организационной приверженности выше ($p<0,05$), чем в организациях с линейной структурой.

Таким образом, можно сделать вывод, что формирование приверженности организации у испытуемых нашей выборки имеет различия в зависимости от типа организационной структуры, но не зависит от пола сотрудника.

С целью установления характера взаимосвязи между профессиональной идентичностью и организационной приверженностью у сотрудников в обоих типах организационной структуры был проведен корреляционный анализ данных с помощью коэффициента корреляции Спирмена. Анализ данных позволил выявить значимую положительную умеренную связь между профессиональной идентичностью и эмоциональным компонентом организационной приверженности у сотрудников в линейном типе организационной структуры ($r_s=0,388$, при $p=0,03$), причем в мужской выборке эта связь более выражена ($r_s=0,476$, при $p=0,05$).

Полученные данные позволяют говорить о связи статуса профессиональной идентичности и желания оставаться в своей компании, стремлением претворить в жизнь ее миссию (эмоциональный компонент приверженности). К.В. Харский отмечает, что аффективный компо-

нент приверженности тесно связан с поддержкой со стороны организации. Для формирования данного компонента приверженности большое значение имеет благоприятный психологический климат на предприятии и стиль управленческой деятельности менеджеров. В организациях линейного типа все полномочия идут от высшего звена управления к низшему, поэтому можно предположить, что наличие данной связи сопряжено не столько с типом организационной структуры, сколько с определённой симпатией сотрудников к своему руководству.

В функциональном типе организационной структуры связи между профессиональной идентичностью и компонентами организационной приверженности не обнаружилось. Однако были выявлены обратно пропорциональные связи между профессиональной идентичностью и эмоциональным, продолженным компонентами приверженности. Эмоциональный компонент приверженности можно расшифровать как идентификацию работника с организацией. В то же время, по мнению Л.Б. Шнейдер, сотрудник с достигнутой позитивной идентичностью характеризуется полной координацией механизмов идентификации – обособления. Что предусматривает гармоничное взаимодействие идентификации и обособления в соответствии с внутренними потребностями личности и социальной необходимостью. В связи с этим можно предположить, что чем выше уровень профессиональной идентичности, тем более склонен человек рационально подходить к вопросам отстаивания своих интересов.

Продолженный компонент приверженности показывает осознание сотрудником затрат, связанных с его уходом из организации. Но репрезентацией достигнутой позитивной идентичности, является позитивное самоотношение, что, на наш взгляд, и объясняет полученный результат. То есть, если сотрудник с достигнутой профессиональной идентичностью уверен в себе как в профессионале, он не осознает трудностей связанных с уходом из организации.

Таким образом, можно сделать вывод о наличии связи между профессиональной идентичностью и приверженностью организации.

Решение проблемы нехватки кадров в агропромышленном комплексе путем развития профориентационной деятельности в учреждениях профессионального образования

А.П.Лухачева (Россия, п. Зайково)

e-mail: petrovnala@yandex.ru

Сложность социально-экономических процессов в обществе, связанных с переходом в сферу рыночных отношений, существенно сказываются на образовании молодежи и ее профессиональном самоопределении.

Проведенные социологические исследования в школах выявили тот факт, что при сохранении престижа высшего и среднего профессионального образования старшеклассники в большей степени ориентированы на работу в коммерческих структурах и предпринимательство.

Происходит замена профессиональной карьеры – коммерческой, что блокирует возможность состояться молодым людям в профессиональном отношении. Наряду с этим происходит полная нивелировка значимости рабочих специальностей. Эта генденция отмечается во всех отраслях экономики, в том числе в сельском хозяйстве. Молодые люди считают рабочие профессии не престижными, стараются избегать выбора профессий связанных с сельским хозяйством, даже если сами они уроженцы и

жители села, а их родители работают в сельскохозяйственных предприятиях.

Состояние проблем и перспектив занятости молодежи на сегодняшний день свидетельствуют о том, что представления старшеклассников не совпадают с реальной ситуацией на рынке труда. Потребность предприятий агропромышленного комплекса Свердловской области в специалистах среднего звена достаточно высокая, но в силу ряда объективных и субъективных причин образовательные учреждения среднего профессионального образования агропромышленного профиля, к которым относится и ГБОУ СПО СО «Ирбитский аграрный техникум», не в состоянии удовлетворить этот спрос.

Увеличивается число неработающей и не учащейся молодежи. Несмотря на растущий спрос, предприятия трудоустраивают молодежь с осторожностью, и часто молодые люди оказываются невостребованными на рынке труда. В то же время, низкая заработная плата в сельском хозяйстве, отсутствие социальных гарантий (в первую очередь жилья), социальных и культурных организаций (школ, детских садов, больниц, домов культуры) в маленьких населенных пунктах не привлекают молодых специалистов, выпускников средних и высших профессиональных образовательных учреждений на село.

Немаловажные факторы, поддерживающие напряженность ситуации на рынке труда в сельской местности - это неблагоприятные демографические процессы, проблемы развития агропромышленного комплекса, неравномерность распределения трудовых ресурсов на территории области. Кроме того остро встает проблема старения кадров - специалистов в сельскохозяйственных предприятиях.

Решение проблемы обеспечения предприятий агропромышленного комплекса квалифицированными специалистами обозначено в Комплексной программе социально-экономического развития территорий сельских населенных пунктов в Свердловской области на период 2008-2015 годов («Уральская деревня»).

«Для улучшения функционирования рынка труда сельских территорий, содействия занятости гражданам, проживающим в сельской местности, в программе предусмотрено осуществление деятельности по следующим направлениям:

1) консультирование и профессиональная ориентация незанятых граждан, проживающих в сельской местности, оказание им правовой организационной и финансовой поддержки на стадии организации собственного дела;

2) организация профессиональной подготовки, переподготовки и повышения квалификации безработных граждан, проживающих в сельской местности, по заявкам сельских работодателей;

3) расширение спектра профессий (специальностей), обучение которым обеспечит занятость безработных граждан, проживающих в сельской местности;

4) обеспечение доступности профессионального обучения для граждан, проживающих в сельской местности, посредством применения дистанционного обучения;

5) организация общественных работ, осуществляемая благодаря совместным усилиям глав муниципальных образований, глав сельских администраций, руководителей сельхозпредприятий и других социальных партнеров, расширению доступности и повышению качества услуг, оказываемых безработным и незанятым гражданам с целью их временной занятости, использованию механизмов профилирования безработных граждан, разработке новых форм работы с жителями села;

6) расширение информационного пространства службы занятости населения о спросе на рабочую силу и

ее предложении, расширение доступа населения сельской местности к информации о вакансиях;

7) содействие занятости граждан, проживающих в сельской местности, путем проведения в отдаленных сельских территориях ярмарок вакансий по межтерриториальному перераспределению и Дней службы занятости;

8) активизация работы действующих и создание новых передвижных информационно-консультационных пунктов центров занятости населения»²⁶⁴.

На этом фоне особую актуальность приобретает профориентационная деятельность профессиональных образовательных учреждений. Сегодня не оправдывают себя традиционные способы профориентации, суть которых заключается в приглашении молодежи на вакантные, чаще всего не престижные трудовые места.

В современных условиях профессиональное самоопределение предполагает выбор карьеры, сферы приложения и саморазвития личностных возможностей, а также формирование осознанного отношения личности к социально-культурным и профессионально-производственным условиям. Поэтому необходимо совершенствовать систему профориентационной работы в образовательных учреждениях, привести ее в соответствие с требованиями времени.

Этим задачам отвечает Программа профориентационной деятельности «ВЫБЕРИ СВОЕ БУДУЩЕЕ», разработанная государственным бюджетным образовательным учреждением среднего профессионального образования Свердловской области «Ирбитский аграрный техникум».

Цель программы: создать систему действенной профориентации подростков, способствующей формированию у молодежи профессионального самоопределения в соответствии с желаниями, способностями, индивидуальными особенностями каждой личности и с учетом социально-культурной и экономической ситуации в территории.

Исходя из цели, программа предлагает решение следующих задач:

1) Развитие нормативно-правовой базы ГБОУ СПО СО «Ирбитский аграрный техникум» по профориентационной деятельности.

2) Совершенствование научно-методического, информационного и технического обеспечения системы профориентации учащихся общеобразовательных учреждений.

3) Создание профориентационной службы ГБОУ СПО СО «Ирбитский аграрный техникум», помогающей подросткам в профессиональном самоопределении.

4) Объединение усилий заинтересованных ведомств (центров занятости, предприятий и др.) для создания эффективной системы профориентации.

5) Разработка форм и методов социального партнерства ГБОУ СПО СО «Ирбитский аграрный техникум» и школ округа по вопросам профессионального самоопределения обучающихся.

6) Разработка механизма содействия трудоустройству выпускников ГБОУ СПО СО «Ирбитский аграрный техникум».

7) Формирование единого информационного пространства по профориентации.

Для повышения эффективности системы профориентации подростков в Программе предусмотрены следующие направления деятельности:

²⁶⁴ Комплексная программа социально-экономического развития территорий сельских населенных пунктов в Свердловской области на период 2008-2015 годов («Уральская деревня»), принята постановлением Правительства Свердловской области 28.11.2007 г. № 1176-П

1. Профпросвещение педагогов и учащихся школ, студентов техникума, родителей, через учебную и внеучебную деятельность с целью расширения их представлений о рынке труда.

2. Профдиагностика и профконсультирование – с целью формирования у подростков осознанного выбора профессии.

3. Взаимодействие с социальными партнерами – с целью объединения усилий заинтересованных ведомств для создания эффективной системы профориентации.

4. Профадаптация выпускников – с целью обеспечения функционирования системы содействия занятости и трудоустройства молодежи.

5. Повышение компетентности педагогов техникума в вопросах профориентации.

Формы работы в определяются в соответствии с возрастными особенностями (по Е. А. Климову)²⁶⁵ различных категорий людей, вовлекаемых в процесс профориентации. (таблица 1)

Таблица 1.

Возрастные рамки	Возрастные особенности	Формы профориентационной работы
Препе- денти- ческий 1-4 клас- сы	Повышенная чувствительность к внешним воздействиям. Ведущая деятельность - учебная. В овладении ЗУН руководит мотив интереса, любознательность, стремление добиться одобрения со стороны взрослых. Недостаточно развита волевая сфера. Мышление носит наглядно-действенный характер Самооценка, уверенность в себе формируется в деятельности под воздействием взрослых. Ребенок должен ощутить значимость и целесообразность своего труда.	1. Увлекательные рассказы с примерами об интересных профессиях. 2. Проигрывание профессий, сюжетно-ролевые игры. 3. Методика «Кем быть». (Нарисуй, кем бы ты хотел стать, под рисунком сделай подпись). 4. Встречи детей с мастерами своего дела (родители, бабушки, дедушки) 5. Познавательные игры: «Чей это инструмент?» и др.
Поиско- во- зонди- рующий 5-7 клас- сы	Формируется чувство взрослости. Подростки стремятся самоутвердиться в коллективе. Формируется нравственная основа общения. Для профессионального самоопределения имеют значение те виды общественно полезной деятельности, которые связаны с проявлением милосердия, заботы об окружающих, младших и людях пожилого возраста.	1. Встречи с интересными людьми (профессионалами) 2. Экскурсии в музей ИАТ 3. Ролевые игры 4. Конкурсы и т.д. 5. Практическая, трудовая, общественно-значимая работа. 6. Знакомство с предприятиями района.
Период разви- тия профес- сиональ- ного само- опреде- ления 8-9 клас-	Период развития профессионального самосознания, формирование личностного смысла выбора профессии. Показатель сформированности достаточного уровня самоопределения – адекватная самооценка	1. Элективные курсы, уроки технологии 2. Информирование о профессиях, перспективами профессионального роста и мастерства 3. Знакомство с правилами выбора

²⁶⁵ Психология профессионального самоопределения. Климов Е.А. М.: Академия, 2004 - 304 с.

сы		профессии 4. Формирование умения адекватно оценивать свои личностные особенности в соответствии с требованиями избираемой профессии
Период уточне- ния со- циально- профес- сиональ- ного статуса 10-11 классы	Период уточнения социально-профессионального статуса. Наиболее остро встают вопросы о выборе профессии, учебного заведения и выборе подготовительных курсов. Основной акцент необходимо делать на ценностно-смысловую сторону самоопределения Для юношей актуальна служба в армии	1. Профильное обучение (по программам тракторист, водитель). 2. Профдиагностика, определение профессиональных направленностей и предпочтений. 3. Групповое и индивидуальное профконсультирование.
Вхожде- ние в профес- сиональ- ную деятель- ность Студен- чество	Период характеризуется профессиональной подготовкой по выбранной специальности.	1. Отработка навыков самопрезентации и предъявления себя на рынке труда. 2. Проектирование профессиональной карьеры
Разви- тие профес- сионала в про- цессе труда Незая- тое взрослое наследо- ние	Характеризуется активной профессиональной деятельностью, происходит конкретизация карьерных целей.	1. Определе- ние перспектив пер- еобучения и по- вышения квали- фикации

Для реализации Программы профориентации «Выбери свое будущее» предложены следующие мероприятия.

1 направление: Профпросвещение педагогов и учащихся школ, студентов техникума, родителей.

- Создание и дополнение информационных стендов по профориентации в школах и техникуме, обновление сайта, изготовление и распространение рекламной продукции.

- Размещение профессиограмм реализуемых в ГБОУ СПО СО «Ирбитский аграрный техникум» специальностей в различных информационных источниках.

- Размещение публикаций об образовательном учреждении в средствах массовой информации.

- Организация работы музея образовательного учреждения.

- Проведение «Дней открытых дверей», «Дней профориентации», экскурсий.

- Вовлечение школьников в общественно-полезную деятельность в соответствии с познавательными и профессиональными интересами совместно со студентами. Привлечение школьников к участию в Днях открытых дверей, культмассовых и спортивных мероприятиях техникума.

- Привлечение незанятых подростков и школьников п. Зайково и близлежащих населенных пунктов к занятиям в кружках и спортивных секциях, работающих на базе ГБОУ СПО СО «ИАТ».

- Проведение родительских собраний профориентационной тематики в техникуме участие в родительских собраниях школ.

- Привлечение родителей к участию в профориентационной работе (экскурсии на предприятия, встречи с представителями различных профессий, и др.)

- Организация встреч школьников (незанятой молодежи) с преподавателями, студентами и выпускниками ГБОУ СПО СО «ИАТ» с профориентационной целью.

- Выступления профагидбригады техникума на различных площадках.

2 направление: Профдиагностика и профконсультирование.

- Проведение социологического опроса выпускников учреждений образования с целью выявления профессиональных намерений и их реализации, выявление учащихся, не определившихся с выбором профессии.

- Групповые и индивидуальные консультации для школьников, студентов и родителей по вопросам профориентации и трудоустройства.

- Исследование родительского отношения к выбору профиля обучения и профессии их детьми.

- Использование психодиагностических методик для изучения психологических особенностей личности учащихся и подростков.

- Проведение профориентационных игр и тренингов со школьниками.

3 направление: Взаимодействие с социальными партнерами.

- Согласование планов совместной профориентационной деятельности со школами округа.

- Профориентационные встречи с представителями предприятий и организаций.

- Сотрудничество с центрами занятости населения по вопросам профориентации и трудоустройства выпускников.

- Вовлечение работодателей в образовательный процесс с целью выявления современных требований к специалистам и содействия трудоустройству выпускников.

- Целевое обучение студентов по направлениям предприятий.

4 направление: Профадаптация выпускников.

- Реализация вариативной программы «Проектирование профессиональной карьеры»

- Проведение психодиагностических методик со студентами для изучения их готовности к профессиональной деятельности.

- Проведение профориентационных бесед студентами в период прохождения производственной практики в школах и на предприятиях.

5 направление: Повышение компетентности педагогов техникума в вопросах профориентации.

- Анализ и планирование профориентационной работы в техникуме.

- Обеспечение педагогического коллектива документацией и методическими материалами по профориентации

- Участие педагогов и студентов техникума в выставках, акциях, ярмарках вакансий.

- Разработка рекомендаций педагогам по планированию профориентационной работы с учащимися различных возрастных групп.

- Педагогические чтения «Психологические и социальные аспекты профориентации»

- «Круглые столы» педагогического коллектива по обмену опытом профориентационной работы.

- Закрепление педагогов и сотрудников техникума за школами Ирбитского МО и территориями Свердловской области с целью проведения профориентационной работы.

Сроки реализации программы определены на 2013-2015 годы.

Реализация данной Программы позволит: повысить уровень информированности населения о состоянии территориального рынка труда; оказать адресную психологическую помощь учащимся школ округа в осознанном выборе будущей профессии; обучить подростков и молодежь основным принципам построения профессиональной карьеры и навыкам поведения на рынке труда; сориентировать подростков и молодежь на реализацию собственных замыслов в реальных социальных условиях; увеличить контингент обучающихся в ГБОУ СПО СО «Ирбитский аграрный техникум»; пополнить квалифицированными кадрами предприятия агропромышленного комплекса области.

Инновационная образовательно-профессиональная среда как источник становления будущего профессионала

М.С. Ковалевич (Беларусь, Брест)

e-mail: maria_brest@tut.by

В условиях качественного изменения белорусского общества в XXI в. традиционная социально-профессиональная структура общества серьезно изменилась, возникли новые структуры и механизмы социального взаимодействия. Произошла смена ценностно-нормативной системы общества и идеологических парадигм. Особенно чувствительна к социокультурным трансформациям наиболее динамичная и мобильная социальная группа – молодежь. Молодежь как образовательный и интеллектуальный ресурс современного общества является одним из наиболее активных субъектов рынка труда, одновременно, испытывая влияние его тенденций, сама существенно формирует эти тенденции.

Обобщение и анализ материалов социологических исследований, ведущихся в данных направлениях, в том числе при участии автора предлагаемого проекта, позволяет предположить, что под влиянием трансформационных процессов молодежь начинает формировать новые стратегии профессионального поведения, опирающиеся на измененную систему ценностных ориентаций²⁶⁶. Это определяет как практическую необходимость исследования указанных процессов с целью внесения изменений и корректив в содержание и технологии профессионального образования, так и необходимость научно-теоретического осмысления современных тенденций построения и реализации профессиональных стратегий молодежи. Особую актуальность данному направлению исследований придает социально-экономический кризис, являющийся одним из наиболее важных внешних факторов и ограничений, оказывающих воздействие на процессы профессионального становления молодежи.

²⁶⁶ Яковук, Т.И. Неопределенность как регулятор духовной жизни молодежи. Т.И. Яковук, Монография. – Брест, изд-во БГТУ, 2005. – 172 с.

Кавалевич М.С. Аксіялагічныя асновы і стратэгіі арганізацыі прафесійнага самавызначэння выпускнікоў агульнаадукацыйных школ / М.С. Кавалевич // Весці Беларус. дзярж. педагаг. ун-та. Сер. 2. – 2009. – № 4. – С. 67–72.

Серьезные проблемы молодежи связаны с планированием профессиональной карьеры. Усугубляются трудности трудоустройства в связи с отсутствием у потенциальных молодых специалистов требуемого работодателями стажа и опыта работы, сложности получения этого опыта, с проблемой дисбаланса спроса и предложения на рынке труда.

Современная социальная среда делает запрос на личность, способную вступить во взаимодействие с ней. И не просто вступить, но из всех возможностей свободы, что среда предлагает личности, выбрать ту, которая оптимально приближает личность к получению полезного для нее результата, не вступая в конфликт со средой.

Данная проблема является центральным аспектом исследования и тесно связана с задачей построения в Беларуси открытого, демократического, гражданского общества. Важнейшими смыслообразующими характеристиками такого общества являются признание ценности человека, его роли в развитии общества, свободы профессионального выбора и ответственности личности за построение своего жизненного и профессионального сценария.

Инновационная образовательно-профессиональная среда как источник системного становления будущего профессионала представляет собой совокупность социально-педагогических, организационно-управленческих, материальных ресурсов, целенаправленно созданных на единых ценностно-целевых основаниях и обеспечивающих:

- инновационность как способ и механизм существования профессиональной среды;
- формирование субъектной позиции обучающихся как основы их успешной социализации и профессиональной компетентности;
- содержательное гуманистически ориентированное изменение условий, функций и способов профессиональной деятельности педагогического коллектива профессионального учебного заведения;
- открытость профессиональной образовательной системы.

Образовательно-профессиональная среда представляет собой систему структурных (цель, состав педагогических работников, педагогически интерпретированная информация профессиональной направленности, последующая система учебно-профессиональной деятельности, обучающиеся, средства педагогической коммуникации, критерии оценки качества и показатели развития данной системы) и функциональных (проектировочный, гностический, конструктивный, прогностический, организаторский, коммуникативный, оценочный) компонентов.

Внутреннее многообразие системы, как результат инновационной деятельности, существенным образом изменяет ситуацию, оказывается способным влиять на определение стратегических перспектив развития профессионального образования, выявляя при этом наиболее острые противоречия в системе в целом.

При этом инновационную деятельность мы рассматриваем как качественный этап саморазвития личности будущего профессионала, процесс самоактуализации субъектов образовательного процесса, ставший возможным как результат самообразования, саморефлексии. Поэтому для образовательных учреждений, осуществляющих инновационную профессиональную деятельность, особенно характерны процессы самоорганизации в педагогической и студенческой среде, это может быть и возникновение устойчивых структур (творческие группы, объединения), и появление креативных личностей, способных к созданию «личностно-нового», безотносительно к предыдущему общественному опыту. Изменяется и степень активности среды, что ведет к расширению образовательного пространства, изменению отношений с ним всех его субъектов-участников процесса образования. В

этих условиях управление становится системообразующим фактором дальнейшего профессионального развития личности обучающегося. Появляется проблема оптимального соотношения целенаправленного организующего воздействия и самоорганизации, которое позволит сохранить не только целостность единого, но и долю хаоса, как источника самоорганизации и порядка в едином.

Реализация опережающего, инновационного управления позволяет создать образовательно-профессиональное пространство с высокими адаптивными свойствами и высокой скоростью реакции на вызовы быстро изменяющихся социально-экономических условий. Кроме того, такая синергетическая система, в большой степени моделируя саму социальную среду современного мира, оказывает влияние на его развитие, т.к. в образовании как ни в какой другой сфере представлено будущее в настоящем.

В результате возникает обогащенная образовательно-профессиональная среда с поливариантным выбором, живущая по своим синергетическим законам, законам самоорганизации и креативного динамического хаоса, порождающего новые цели (смыслы), ценности и творческие импульсы. Эта новая профессиональная среда требует особого бережного к себе отношения и новых деликатных, «мягких» способов управления. В таком образовательном пространстве управляющий субъект децентрализован и не отделен от участников образовательного процесса. В этом и заключается его синергетическая сущность, и именно поэтому синергетика привлекается нами как подход, адекватный современному образованию в целом и профессиональному в частности.

Не случайно сегодня возникла новая область педагогического знания «педагогическая синергетика» (Н.М. Таланчук), которая основывается на законах и закономерностях самоорганизации и саморазвития образовательно-профессиональных систем. Педагогическая синергетика даст возможность по-новому подойти к разработке проблем профессионального самоопределения и развития личности, рассматривая прежде всего их с позиции открытости, сотворчества и ориентации на саморазвитие²⁶⁷.

В соответствии с синергетической концепцией мир природы и мир человеческого общества формируют социоприродную среду или среду обитания человека. Мир в котором мы живем, представляет грандиозную целостную развивающуюся суперсистему. С точки зрения науки XXI века социальная, информационная, образовательная и психическая среды определяются как среды одного подкласса – *открытые нелинейные самоорганизующиеся*. В данном контексте образовательно-профессиональная среда может рассматриваться как *гиперсистема синергетического порядка, имеющая фазовую структуру*²⁶⁸. По определению она принадлежит к подклассу открытых нелинейных самоорганизующихся сред. В поведении данных сред крайне неравновесному состоянию уделяется особое внимание, поскольку в этом состоянии среда ведет себя принципиально иначе. Определяя образовательно-профессиональную среду как сверхсложную суперсистему, ученые выделяют в ней способность к самоорганизации.

В синергетическом контексте процесс профессионального становления личности представляет собой взаимодействие двух сложных, открытых, самоорганизующихся систем. С одной стороны взаимодействует

²⁶⁷ Таланчук, Н.М. Системно-синергетическая концепция педагогики и учебно-воспитательного процесса: пособие для рук. органов народного образования, учеб. заведений и педагогов-новаторов / Н.М. Таланчук. – Казань: ИССО РАО, 1993. – 91 с.

²⁶⁸ Князева, Е.Н. Основания синергетики. Режимы с обострением, самоорганизация, темпомыры / Е.Н. Князева, С.П. Курдюмов. – СПб.: Алетейя, 2002. – 414 с.

такая сложная биосоциальная система как индивид, его адаптационный потенциал, с другой – макросреда как комплекс условий жизнедеятельности индивида.

Самоопределяющаяся личность оказывается как бы помещенной в эту среду и вступает с ней в сложные взаимоотношения. Среда становится *источником*, одним из основных факторов, определяющих направленность и адекватность профессионального развития личности. Взаимодействие среды и личности осуществляются по определенным правилам, которые выступают в форме требований. Именно требования являются регламентирующим звеном во взаимодействии среды с самоопределяющейся личностью.

Во взаимодействии среды и самоопределяющейся личности существует ряд проблем, которые она сама решить не в состоянии. В связи с этим наряду с процессом самоорганизации, профессионального самоопределения должен существовать процесс организации, сопровождения профессионального становления личности будущего специалиста. Самоорганизация, профессиональное становление осуществляется в процессе развития личности, перехода ее из одного состояния в другое.

Процесс профессионального становления личности характеризуется множественностью вариантов и возможностей, воздействием и влиянием как положительных, так и отрицательных факторов, сложным сценарием профессионального развития и реализации профессиональных намерений. Многогранность и сложность взаимодействия порождает множество условий, которые в свою очередь формализуются в требования к осуществлению профессиональной деятельности. Необходимо учитывать динамичный, диалектически сложный характер образовательно-профессиональной среды, и ее изменчивость во времени и пространстве.

В организационном контексте интерес представляет *степень адекватности* представления об особенностях поведения, характере и этапах изменения образовательно-профессиональной среды, в которой становящаяся личность уже находится, как нелинейной, как становящегося целого, о потенциальных возможностях способов развития такой среды и реализации в этой среде определенных сценариев. То же относится и к внутреннему миру человека, особенности которого в значительной мере формируются в системе образования. Процесс формирования таких особенностей можно выразить моделью и механизмом нелинейной положительной обратной связи.

С одной стороны, это относится к обществу как социально-информационной макросреде, с другой – к личности, к внутреннему миру человека как личностной среде, что приводит к понятию «*среда в среде*» как «*нелинейная среда в нелинейной среде*», или «целое в целом» как «нелинейное целое в нелинейном целом», каждая из которых выступает как становящаяся целостность. В результате для сложных сред, открытых нелинейных самоорганизующихся, при ориентации на цель может возникать *парадокс*: цели понятны, средства и условия их реализации есть, а желаемый результат не возникает, т. к. и цель, и ориентированное на нее поведение являются в действительности неадекватными характеру поведения среды как целого.

В концептуальные основания предлагаемой нами модели и стратегии включена позиция, что *системно согласованное поведение обеспечивает единство внутреннего мира человека; человека и общества, которое он создает; человека, общества и природы, в которой они живут*. Следовательно, вопрос изменения стратегии, сценария личностно-профессионального развития можно считать связанным с явлением *согласованности или несогласованности* поведения сред (внутриличностных и социальных), в частности, таких параметров среды, как скорость процессов, характеризующих субъекты, которые задействованы на определенной стадии изменения среды.

информационные, смысловые, топографические данные, отношение к происходящему, т. к. системно согласованное поведение обеспечивает целостность, единство среды. Еще раз подчеркнем, что подобной средой является и внутриличностный мир человека.

Для профессиональной деятельности такая постановка вопроса выдвигает на первое место наличие в поведении человека определенной степени сформированности и возможности развития общих и специальных способностей и стратегий, адекватных характеру и стадии среды. Это требует введения в понятийное поле системы образования такого понятия как *степень адекватности внутриличностного мира человека и стадии среды*. Например, способностей и стратегий изменения внутриличностных и внешних поведенческих процессов, изменения в нужный момент, в ту или иную сторону (усиление, ослабление, регуляция, поддержание определенного темпа или режима), т. е. ускорения или замедления, поддержания, изменения режима, согласуясь с обстоятельствами и другими параметрами среды. Другими словами, подразумевается гибкость мышления, соответствующая его нелинейным характеристикам, темпоральности по И. Пригожину, самоорганизации, системной согласованности. Подобные стратегии и основанные на них способности обеспечивают возникновение новых качеств личности: целостности и согласованности, адекватности ее поведения происходящему, что и определяется как нелинейная становящаяся внутриличностная (когнитивная и аксиологическая) среда человека.

Соответственно, возникает и задача уметь определять эти стратегии и скорости вне- и внутри себя, регулировать темпоральность с помощью стратегий, обладать навыками создания и сохранения своей целостности, определения степени целостности, уметь идентифицировать себя целостного с целостностью социума, соотносить степень их целостности с собой. И всё это требует от человека сочетания названного с умением быстро ориентироваться во времени и пространстве, видеть существующую или возникающую смысловую, социальную или индивидуальную, информационную и ценностную композицию, создавать свою и гармонично, неразрушающе согласовывать их при необходимости.

При этом, если мыслительные процессы совершаются на большой скорости за счёт изменения информационной ёмкости оперируемой мыслительной единицы, то оказывается, снижается тормозящая роль сознания, стереотипов сознательного поведения, т. к. включаются иные формы и уровни контроля за принимаемыми решениями, выбираемыми стратегиями и характером их исполнения: подсознание и интуиция. Эти явления можно наблюдать во время вступительной компании, когда абитуриенты перебрасывают документы с одной специальности на другую за считанные минуты до прекращения приема документов.

Среда как совокупность элементов системы профессиональной подготовки и отношения между ними может рассматриваться как:

- сложная система, содержащая в себе многообразие содержания и способов профессионального роста,
- открытая система, испытывающая на себе влияние социальных отношений более высокого порядка,
- нелинейная система, т.к. у разных субъектов, помещенных в одну и ту же среду, профессиональное развитие осуществляют по-разному.

Сегодня образовательно-профессиональная среда нуждается в синергетических стратегиях развития²⁶⁹. Как никогда нужен целостный трансдисциплинарный взгляд на мир, причем на уровне сознания большинства

²⁶⁹ Буданов, В.Г. Методология синергетики в постнеклассической науке и в образовании / В.Г. Буданов. – М. : Изд-во ЛКИ, 2008. – 232 с.

граждан, иначе в обществе не возникнет когерентного понимания глобальных проблем и способов их решения. Социальный опыт передается системой образовательных институтов, которые ориентированы на стереотипы линейного стабильного развития в прошлом, а сегодня необходимо ввести *превентивное, опережающее обучение* принципам жизни в неустойчивом нелинейном мире, где временные масштабы иллюзорны и человек должен научиться жить в динамическом хаосе, постигая его законы, законы самоорганизации. А для этого должна быть создана новая самоорганизующаяся образовательно-профессиональная среда. Сегодня новое видение мира, понимание личной ответственности за его судьбу постепенно становятся неперенным условием выживания. Квалифицированное принятие решений самоопределяющейся личностью по глобальной проблеме профессионального будущего является залогом ее развития и совершенствования, что в свою очередь обеспечит процветание общества. Вот почему образование должно сейчас нести не только традиционную функцию передачи социального опыта, но в большой степени *опережающую, превентивную функцию – подготовку человека к жизни в эпоху кризисов*. Следуя Илье Пригожину в контексте новой научной парадигмы акцент переносится с изучения инвариантов системы, положений равновесия, на изучение состояний неустойчивости, механизмов возникновения нового, рождения и перестройки структур, самоорганизации²⁷⁰.

Особого внимания заслуживает кадровая катастрофа. Потому что она лишает страну будущего. И то, что может быть сделано, должно быть сделано сегодня, потому что завтра может быть поздно. Г.Г. Малинецкий обращает внимание на стратегический характер фундаментального образования, генерирующего отложенные знания²⁷¹. Развитие требует вложений в будущее, стратегического видения перспективы. А «здоровый смысл» фокусируется на повседневных, сиюминутных нуждах. Если связывать будущее страны с инновационным развитием, то потребуются *переход к опережающему образованию и системной профориентационной деятельности*. Необходимо начинать готовить специалистов, которые потребуются завтра, даже несмотря на то, что сегодня для них в стране может не оказаться работы. Переход на инновационный путь – это «новый тип жизнеустройства, при котором у тех, кто готов придумывать, работать на общее благо, жить будущим, должен быть шанс. Должна быть возможность реализовать себя в своей стране, воплотить в новую эпоху образовательный, культурный, научный потенциал, который сейчас есть у нашего народа (пока есть...)». Воплотить по-своему, так, как это возможно в нашем обществе в настоящее время, не копируя рабским образом опыт развития тех стран, у которых это когда-то получилось. Кормить, лечить, защищать и обустривать страну в соответствии с социально-технологическими возможностями нам придется самим. Для этого нужна инновационная элита, элита развития.

Определяя *стратегические направления развития образовательно-профессиональной среды*, необходимо учесть важное обстоятельство – мир готовится к технологическому скачку: микроэлектроника, компьютеры,

телекоммуникации, программирование, интернет, необходимые для создания «новой экономики». На очереди: биотехнологии, нанотехнологии, робототехника и мехатроника, новая медицина и новое природопользование, развитие и использование возможностей личности и коллектива на новом, более высоком уровне. Отсюда понятно, какие руководители нам нужны, какие кадры следует готовить. Кадры профессионалов, которые смогут организовать и обеспечить этот прорыв в будущее, от которого зависит само существование нашей страны. Кадры, ориентированные на технологический прорыв уже готовят.

В соответствии с прогнозами ряда ведущих экспертов развитие нашего мира в 2012–2025 ждет особенность («сингулярность») – слом предшествующих тенденций, *рождение новой реальности, переход к новым алгоритмам развития для человечества*. Пример: в соответствии с задачами, которые предстоит решать американской элите, летом 2009 года Университет сингулярности в Кремниевой Долине – цитадели американских высоких технологий – принял первых студентов (30 человек). В этом университете, основанном известным изобретателем и футурологом Реймондом Курцвейлем, руководителей компаний и технических директоров учат десятку дисциплин, развитие которых определит будущее. Среди них робототехника, нано- и биотехнологии, прогнозирование, финансы и предпринимательство.

Настало время тех, кто умеет увидеть контуры будущего (иногда весьма неблизкого). Главная проблема – профессиональные кадры, прежде всего управленческие. Люди, способные жить ради осуществления мечты, работать в команде, придумывать новое, специалисты-креаторы.

С синергетических позиций кризис, который сейчас мы переживаем – это лучшее время для инноваций, поисков, прорывов. Сегодня надо помочь людям самим сделать свою жизнь лучше там, где они живут и работают, помочь воплотить мечту. Но для этого нужны управленцы, руководители, энтузиасты, профессионалы.

Методологические принципы гуманистически ориентированной образовательно-профессиональной среды, обеспечивающие повышение эффективности и качества профессиональной деятельности включают:

- принцип персонализации, т.е. ориентации педагога на личность обучающегося, а не на образовательную систему, на сотворчество и продуктивную деятельность педагога и студента;
- принцип инновационной направленности на создание нового личностно, социально и профессионально значимого образовательного продукта;
- принципа социокультурной ориентации педагога, т.е. создания специально организованной среды, в которой будет формироваться социокультурный опыт личности;
- принцип контекстуальной включенности, т.е. ориентации на разработку конкретных образовательных профессионально направленных проектов внутри образовательной системы;
- принцип вариативности предметно-содержательного наполнения образования в соответствии с профессиональными запросами личности.

Инновационная образовательно-профессиональная среда как источник гуманизации профессиональной деятельности представляет собой совокупность педагогических, организационно-управленческих, материальных ресурсов, целенаправленно созданных на единых ценностно-целевых основаниях и обеспечивающих:

- инновационность как способ и механизм существования образовательно-профессиональной среды;
- формирование субъектной позиции обучающихся как основы их успешной социализации и профессиональной компетентности;

²⁷⁰ Пригожин, И. Порядок из хаоса: Новый диалог человека с природой. Пер. с англ. Ю.А. Данилова/ И. Пригожин, И. Стенгерс. – М.: Прогресс, 1986. – 431 с.

²⁷¹ Малинецкий, Г.Г. Синергетика. Король умер. Да здравствует король! / Г.Г. Малинецкий. [Электронный ресурс]. 2004. – Режим доступа: <http://www/iph.ras.ru-mifs/MalinIr.htm>. – Дата доступа: 16.07.2005.

- содержательное гуманистически ориентированное изменение условий, функций и форм профессиональной деятельности педагогического коллектива;

- открытость образовательной системы.

Организационно-структурная модель инновационной образовательно-профессиональной среды охватывает всю структуру образовательного учреждения и совокупность его взаимосвязей с внешней социокультурной средой и включает три интегративно взаимосвязанных уровня в соответствии с определяющими факторами успешной социализации и повышения профессиональной компетентности будущего специалиста:

1 уровень – *социальный*, соответствующий фактору социальной среды и предполагающий установление внешних социальных связей образовательного учреждения на основе принципа открытости образования, формирование образовательной политики, учитывающей реальные ресурсные возможности образовательного учреждения и потребности региона в кадрах профессионалов;

2 уровень – *организационно-педагогический*, соответствующий фактору педагогического руководства, которое обеспечивает управляемость и целенаправленность процесса социализации личности и ее профессиональное становление в условиях образования и состоит в фасилитации процессов самоизменения, выборе содержания образования, отборе и создании технологий профессионального образования, в учете психологических, возрастных особенностей и интерактивной позиции педагога и студентов;

3 уровень – *личностный*, соответствующий фактору собственно профессионально становящейся личности и предполагающий ее саморазвитие, инициативу, самодетельность, коммуникативные и организаторские способности.

Таким образом, концептуально-методологическая *новизна* применения идей самоорганизации к исследованию образовательно-профессиональной среды связана с признанием способности различных систем к саморазвитию не только за счет притока энергии, информации, вещества извне, но, прежде всего, за счет использования своих внутренних возможностей. Системно-синергетический подход направлен на выявление в сфере профессионального образования самоорганизующихся систем и использование синергетических принципов для выявления закономерностей развития этих систем. Синергетический подход предполагает учет естественной самоорганизации субъекта и объекта. Синергетика позволяет методологически усилить процесс развития личности как субъекта деятельности, придав законченный вид следующим важным принципам ее функционирования:

- центр образовательного процесса – личность обучающегося;
- обучающийся – субъект образования, занимающий активно-творческую позицию;
- свобода самовыражения и самореализации личности в образовательной среде, поиск индивидуальной стратегии профессионального развития;
- актуализация принципов активности, диалогичности, самостоятельности, инициативы и творчества;
- обучаемый и обучающийся – открытые, саморегулирующиеся системы, стремящиеся к развитию субъектности и субъективности;
- свобода выбора стратегии индивидуального жизненного сценария, а значит, выбора образовательных программ, курсов, глубины их содержания и самого преподавателя.

А для этого должна быть создана самоорганизующаяся образовательно-профессиональная среда, способствующая пониманию личной ответственности будущего профессионала за свою судьбу и судьбу страны. Квалифицированное принятие решений самоопределяющейся

личностью по глобальной проблеме профессионального развития является залогом ее профессионального и карьерного роста и совершенствования, что в свою очередь обеспечит процветание общества.

Фактически задача заключается в том, чтобы сформировать обогащенное, динамичное образовательно-профессиональное пространство, лишенное коммуникативных разрывов, адаптированное к социально-экономическим потребностям общества и региона, осуществляющее преемственность и согласованность в процессах профессионализации личности и деятельности. Синергетика дает возможность не навязать, а «вырастить» такое пространство. Не смотря на то, что управление идет сверху вниз, но инновационные потоки идут снизу вверх, осуществляя адаптацию целостной системы профессиональной подготовки к социально-экономическим изменениям. Управляющая вертикаль должна лишь поощрять и отбирать здоровые инновационные способы и формы становления системы подготовки профессионалов.

Непрерывное образование и профессиональная компетентность руководителя как фактор координации инновационной деятельности в организации

О. Л. Чашникова (Россия, Красноуфимск)
e-mail: chashnikova@e1.ru

Социально-экономические и политические реформы в стране радикально изменили смысл и содержание управленческой деятельности во всех отраслях народного хозяйства, способствовали значительному усложнению задач и функций управленческих кадров.

В условиях модернизации управления организацией и необходимости системной координации инновационной деятельности, повышаются требования к профессиональной компетентности управленческого персонала.

Адаптация российских предприятий к условиям рынка и их эффективное функционирование в решающей степени зависят от активности и уровня профессионализма их руководителей. Если в начале реформ «фактор руководителя», и, прежде всего компетентный подход к делу, явно недооценивались, то теперь массовое сознание стало связывать результаты работы предприятий и организаций с деятельностью руководителя и управленческой команды.

Собственно, управление предприятием и характер стратегий руководителя во многом предопределяет состояние российской экономики. В настоящее время в стране активно продолжается поиск моделей управления и способов постоянного повышения профессиональной компетентности руководителей хозяйствующих субъектов.

Руководители российских предприятий и фирм испытывают трудности, связанные с переходом к новым экономическим отношениям. Расширяется пространство их деятельности: создание и структуризация новых компаний, поиск рыночных ниш и платежеспособных потребителей, формирование корпоративной культуры, определение конкурентных преимуществ и главных компетенций фирмы, развитие новых продуктов, расширение сферы предоставляемых услуг и т.д.

В современных условиях возрастают требования к повышению уровня профессионализма в управлении. Прежде всего, это должно проявляться в оказании направленного влияния на других людей, цель которого – побуждение их к достижению определенных целей, в частности, в условиях реализации инновационной деятельности.

Руководителем считается лицо, направляющее и координирующее работу исполнителей, которые в обязательном порядке должны ему подчиняться и в рамках установленных полномочиями, выполнять все его требования. Но руководитель – это не только должность, но и профессия, которая требует специальной подготовки.

Сам руководитель должен делать только ту работу, с которой не могут справиться подчинённые или выполнение которой даёт возможность глубже разобраться в специфике проблемы. В условиях глубоко разделения труда от него уже не требуется быть лучшим специалистом. Его задача – определённым образом организовать деятельность подчинённых и добиться отординарных людей экстремальных результатов.

Современные задачи повышения эффективности управления предъявляют особые требования к личности руководителя, его знаниям науки передовой практики управления в рыночных условиях. Проблемы, возникшие при переходе страны в условия рыночной экономики, поставили руководителя перед необходимостью изменения стиля и методов управления. В связи с этим, современному руководителю приходится решать целый ряд новых производственных проблем:

- определение стратегических целей и задач управления;
- разработка детальных планов для достижения этих целей;
- координация деятельности предприятия или организации с другими компаниями;
- совершенствование организационной структуры;
- оптимизация процедуры принятия управленческих решений;
- поиск наиболее эффективных стилей управления;
- совершенствование мотивации действий сотрудников [3, с. 187].

Неизбежно возникает вопрос: как повысить управленческий профессионализм или профессиональную компетентность руководителя? Что необходимо для формирования позитивной репутации менеджера? Некоторые исследователи называют более 200 необходимых руководителю качеств. Эти качества большинство специалистов разделяют на три группы: профессиональные личностные и деловые.

К профессиональным качествам относят те, которые характеризуют любого грамотного специалиста, и обладание которыми является лишь необходимой предпосылкой выполнения им обязанностей руководителя. Таковыми являются: высокий уровень образования, производственного опыта, компетентности в соответствующей профессии; широта взглядов, эрудиция, глубокое знание не только своей, но и смежных сфер деятельности; стремление к постоянному самосовершенствованию; поиск новых форм и методов работы; умение планировать свою работу и т.д.

Личностные качества руководителя также мало чем должны отличаться от качеств других работников, желающих, чтобы их уважали и с ними считались. Здесь можно упомянуть: высокие моральные стандарты, физическое и психологическое здоровье, внутреннюю и внешнюю культуру, справедливость, честность, отзывчивость, заботливость, доброжелательность, оптимизм, уверенность в себе.

Однако руководителем делают человека не только профессиональные или личностные, но и деловые качества, к которым необходимо отнести: знание организации и способность обеспечить её деятельность; делегирование полномочий, координирование и контроль их осуществления; энергичность, доминантность, честолюбие, стремление к власти, личной независимости, смелость, решитель-

ность, требовательность; коммуникабельность, умение расположить к себе; целеустремлённость, инициативность, оперативность; ответственность, способность управлять собой и другими; стремление к преобразованиям, нововведениям, готовность идти на риск самому и увлекать за собой подчинённых.

Профессионализм руководителя – постоянно самовозрастающая величина. Он призван являть собой образец повышения уровня своих теоретических знаний и практических навыков, общекультурного роста. Крайне важна систематическая демонстрация хорошего владения технологией интеллектуального самовыражения при выработке управленческих решений [2].

Обобщение опыта лучших российских предприятий показывает, что в последние годы они делали ставку на свои силы, на сохранение производственных и научно-технических коллективов, на профессиональное управление. Предприятия и организации взяли на вооружение стратегию выживания (изменение ассортимента продукции, поиск рыночной ниши и т.д.).

Многие руководители, умело, используя ресурсы предприятий и частично внешние источники, смогли обновить основные фонды, увеличить число рабочих мест, успешно преодолеть кризис неплатежей и решить социальные вопросы [3, с. 188]. Анализ организации управления на указанных предприятиях, деятельности их руководителей, позволяет выделить ряд базовых компетенций руководителей и основных черт профессионализма, к числу которых следует отнести:

- стратегическое видение;
- предприимчивость;
- ориентацию на клиентов;
- мотивацию достижений;
- всесторонне обоснованное принятие решений;
- организационные навыки.

Не меньшее значение приобретают такие компетенции, как целенаправленное влияние на подчинённых, управление исполнением и т.п.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что помимо наличия у руководителя профессионального образования, особое значение имеет его способность к повышению эффективности профессиональной деятельности путем изменения своего поведения, к постоянному развитию управленческих способностей. Нельзя овладеть этими способностями сразу, углубление их может происходить на протяжении достаточно длительного отрезка времени, при чередовании периодов обучения и практической деятельности.

Вследствие этого особенно остро встаёт вопрос о значимости непрерывного образования менеджера. Система непрерывного образования предусматривает целенаправленный комплекс информационных и образовательных элементов, обеспечивающих повышение квалификации руководителя в соответствии с задачами его развития и с учётом потенциальных способностей.

Приоритетность данного направления обусловлена значительным повышением роли профессионального мастера в процессе разработки и оперативного внедрения новых бизнес-технологий и услуг, а также расширением деятельности организации по реализации своей стратегической политики, направленной на развитие новых направлений деятельности.

В сегодняшних условиях ужесточённой конкурентной борьбы на рынке только та организация имеет шанс упрочить свои позиции, которая сумеет в короткие сроки разработать и ввести в действие высокоэффективную систему перманентного повышения квалификации специалистов. Систему, главными движущими силами которой в равной степени явились бы, с одной стороны, создание и всемерная поддержка организацией условий

для постоянного роста профессионализма руководителей, с другой – заинтересованное стремление каждого руководителя любого уровня в своём неуклонном профессиональном совершенствовании и повышении профессиональной компетентности [4]

Основные принципы организации системы непрерывного образования менеджеров следующие [1, с. 39]:

- обязательность учёта повышения квалификации при оценке руководителей;
- систематичность сроков повышения квалификации с отрывом от работы, организации самостоятельно-го повышения квалификации;
- дифференцированное комплексное использование различных форм и методов повышения квалификации исходя из целей обучения с учётом выполняемых функций, требований к знаниям, уровню образования;
- целенаправленность обучения с учётом современного уровня развития техники, технологии, экономики, организации и управления производством по квалификационной специальности.

Дистанционная форма обучения может стать главной формой получения профессиональных знаний в современном обществе на основе программированных учебных пособий в условиях гибкого графика планирования учебного процесса, проведения консультаций с квалифицированными преподавателями.

Таким образом, повышение квалификации и непрерывное образование менеджеров всех уровней должно занять ведущее место в системе управления кадровым потенциалом. Это необходимо, в первую очередь, для достижения конкурентоспособности организации и связи кадровой политики с экономической стратегией. Оригинальность и уникальность получаемых руководителем знаний позволяют рассматривать их в качестве главного ресурса каждой конкретной организации. Знания, накопленные через систему непрерывного образования, превращаются в патенты, лицензии, торговые марки и базы данных, которые трансформируются в инновации, прибыль от которых значительно превышает вложения в образование.

Каждая организация должна «обучаться», и начинать это должно с руководителя. Только благодаря обучению конкурентоспособность и устойчивость организации будут стабильными в условиях современного рынка и от того, как на данном этапе будет решаться проблема непрерывного образования менеджеров, во многом зависит будущее российского менеджмента и российской экономики особенно в вопросах внедрения и координации инновационной деятельности.

Литература

1. Внутрифирменное обучение // Управление персоналом. - № 10. – 2002. - С. 39-42
2. Журавлёв, П.В., Кулапов М.Н., Сухарев С.А. Мировой опыт в управлении персоналом. Обзор зарубежных источников. - Екатеринбург: Деловая книга, 1998. - 232 с.
3. Мильнер, Б. З. Теория организации: Учебник. – 5-е издание, переработанное и дополненное. – М.: ИНФРА – М, 2006. – 720 с. – (Высшее образование).
4. Мохначев, С. А. О роли управления непрерывным образованием персонала в создании конкурентных преимуществ // Независимая экспертная группа. - Ижевск :Технопарк УдГУ, 2009. – С. 29 – 33

Исследовательская деятельность как фактор развития личности обучающихся и профессионального роста педагога

Л.В. Чагина (Россия, Новоуральск)

e-mail: chaginalarisa@gmail.com

Основная тенденция развития Российского профессионального образования, реализованная в ФГОСах, это тенденция усиления роли компетенций в образовании. Компетентностный подход в образовании в противоположность концепции «усвоения знаний» предполагает освоение обучающимися различного рода умений, позволяющих им в будущем действовать эффективно в ситуациях профессиональной, личной и общественной жизни.

В условиях стремительного развития и расширения доступности открытых информационных сетей передача «готовых» знаний перестаёт быть главной задачей педагога, снижается значимость и привлекательность традиционной организации обучения, формируется непрерывная система профессионального обучения, которая предполагает переход от принципа накопления знаний обучающимися к принципу развития личности. Причем особое значение для развития личности приобретают умения собирать необходимую информацию, целесообразно пользоваться ею, проводить элементарные исследования, выдвигать гипотезы, делать выводы, умозаключения, что так актуально в современных условиях развития общества.

Будущих специалистов необходимо готовить к непрерывному образованию и самообразованию, формировать у них потребность самостоятельно приобретать и пополнять свои знания, умело и быстро ориентироваться в потоке технической, справочной и научной информации. Современный рынок труда предъявляет к работникам очень высокие требования с широким диапазоном компетенций. В условиях многоукладной экономики региона квалифицированный работник должен сочетать в себе как техническую готовность к выполнению производственных функций, так и владение компетенциями универсального характера. Сегодня выигрывает тот, кто быстрее адаптируется к запросам и требованиям динамично меняющегося мира, в котором постоянно обновляются технологии, где идет ускоренное освоение инноваций и формируются глобальные рынки трудовых ресурсов.

Организации исследовательской деятельности в учебном процессе, ее методическому обеспечению посвящены работы многих научных авторов, в т.ч. Л. Ф. Авдеевой, Г. Н. Александровой, А. Н. Алексеевой, В. И. Бабурова, М. А. Байдан, В. И. Грошева, В. Е. Евлютиной, В. И. Загвязинского, С. И. Зиновьева, Н. В. Кузьминой, В. С. Кузнецовой, И. Я. Макаровой, М. И. Махмутова, Г. А. Николаева, Е. С. Спишиной, Г. М. Храмовой и др.²⁷²

Исследовательская деятельность как средство развития личности представлена в трудах Е.В. Бережновой, В. И. Гинецинского, В. И. Журавлева, В. В. Краевского, А. М. Новикова и др.²⁷³

Анализ работ перечисленных авторов показывает, что ведущими принципами организации научно-

272

Чупрова Л. В. Научно-исследовательская работа студентов в образовательном процессе вуза. Теория и практика образования в современном мире: материалы междунар. заоч. науч. конф. (г. Санкт-Петербург, февраль 2012 г.). — СПб.: Реноме, 2012. — С. 380-383.

273 Новиков А.М. Научно-экспериментальная работа в образовательном учреждении. - Москва, 1988 – 134с.

Бережнова Е.В., Красевский В.В. Основы учебно-исследовательской деятельности студентов. – Москва: издательский центр «Академия», 2008 – 128с.

исследовательских работ (НИР) как системы является обеспечение органического единства научного и учебного процессов, и на этой основе повышение качества подготовки специалистов, усиление связи науки с производством, ускорение научно-технического прогресса.

Поэтому, педагоги, выбирая для себя оптимальный набор методов, средств и форм обучения, обеспечивающих эффективность учебного процесса, успешно практикуют выполнение обучающимися научно-исследовательских (НИР), учебно-исследовательских (УИР) и творческих работ. Такая работа позволяет сохранить и развить мотивацию изучения учебных дисциплин, дает возможность реализовать в комплексе поставленные цели и задачи обучения, а также способствует формированию универсальных компетенций будущих специалистов.

Исследовательская деятельность студентов способствует формированию навыков углубленной самостоятельной работы, развитию научного мышления, творческих способностей, готовит их к непрерывному образованию, ориентирует на эффективное самообразование, позволяет проектировать свою будущую профессиональную деятельность.

Выполняя исследовательскую работу, студенты учатся работать с информацией, развивают и воспитывают в себе такие качества, как самостоятельность, инициативность, ответственность, креативность, самоконтроль. В процессе учебного поиска обеспечиваются межпредметные связи, студенты учатся учиться, происходит осознание необходимости дальнейшего саморазвития. Все это способствует успешной адаптации выпускников на рынке труда, подталкивает их к самосовершенствованию, позволяет им в дальнейшем повышать свою квалификацию самостоятельно.

Основными формами представления результатов исследования являются: -сообщение, -полный текст учебного исследования, -тезисы, -научная статья (описание хода работы), -отчет, -план исследования, -устный доклад, -стендовый доклад (оформление наглядного материала) -реферат проблемного характера, -компьютерная программа, -прибор с описанием его действия, -видео- и аудиоматериалы. Уровни представления работ также разнообразны: -научно-практические конференции, конкурсы и семинары внутри или вне образовательного учреждения, а также окружного, регионального или международного уровня. Защита работ, как правило, носит открытый, дискуссионный характер. Начинающие исследователи обмениваются опытом, отвечают на вопросы. При защите работ, студенты, как правило, демонстрируют глубокие знания теории, показывают высокий уровень культуры, видят перспективы профессионального роста, имеют ярко выраженные образовательные потребности.

В рамках образовательного учреждения координирует исследовательскую деятельность научное общество. С каждым годом количество желающих попробовать свои силы в создании исследовательских работ увеличивается. Безусловно, сложность процесса ведения исследовательской работы делает постижение его трудным, но чрезвычайно полезным и необходимым для студента, так как закладывает основы личностного роста.

Руководство исследовательской деятельностью студентов помогает творчески развиваться и самому педагогу. При организации исследовательской деятельности кардинально меняется функция педагога: он перестает быть основным источником информации для обучающихся и становится организатором их собственно познавательной деятельности. При этом главная функция педагога – управление процессом обучения, воспитания и развития личности обучающегося.

Например, в процессе работы преподаватель может усовершенствовать методику исследования или обобщение результатов исследования и др. Сегодня проектная культура преподавателя — составная часть его профессионально-педагогической культуры, совокупность «проектных» способов инновационного преобразования педагогической действительности на основе анализа, планирования, прогнозирования и моделирования образовательно-воспитательных явлений, процессов и систем. Проектно - деятельностный уровень умений педагога сегодня определяет его профессионализм. Получение в процессе исследовательской деятельности новых знаний способствует общему интеллектуальному развитию, укрепляет уверенность педагога в себе, позволяет сохранить качество и уровень своих профессиональных навыков и умений в течение всей своей жизни.

Подводя итог, можно сказать, что занятие исследовательской деятельностью позволяет педагогам создать условия для реализации самообразования и потребности к саморазвитию, активно участвовать в педагогическом образовательном пространстве, что в конечном итоге способствует движению педагога в образовательном пространстве по собственной траектории развития в соответствии с личностными свойствами и на основе «живого» знания.

Профессиональное развитие педагога в учреждениях профобразования как условие подготовки квалифицированных специалистов

Н.В. Орехова (Россия, Карпинск)

e-mail: orehova.nina2009@yandex.ru

В соответствии с Концепцией долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 года определены пути и способы в долгосрочной перспективе динамического развития экономики и устойчивого повышения благосостояния российских граждан. Это требует реализации комплекса взаимосвязанных по ресурсам, срокам и этапам преобразований по различным направлениям, одним из которых является развитие человеческого потенциала России.

В условиях сложившихся экономических особенностей возникает необходимость в таком профессиональном образовании, выпускник которого был бы готов в течение всей жизни к самообразованию и переподготовке, что позволит достичь высокой профессиональной и территориальной мобильности трудовых ресурсов.

Для подготовки конкурентоспособных специалистов в условиях рыночной экономики в образовательных учреждениях среднего профессионального образования реализуются ФГОС НПО и СПО. Обеспечить качественное образование в условиях Федеральных государственных стандартов, воспитание, профессиональное мышление, высокую мобильность и компетентность, ориентированность на созидательный и качественный труд, должны педагоги, обладающие высоким уровнем профессиональной компетентности, владеющие глубокими педагогическими, психологическими, методическими знаниями и умениями, умело использующие различные способы профессионально-педагогической деятельности для творческого решения педагогических задач.

В связи с этим изменяются требования к педагогу профессионального образования и наиболее актуальной становится проблема профессионального развития педагогических кадров на основе полноценного процесса профессионального самоопределения в педагогической деятельности. Проблема профессионального развития педаго-

гов учреждений профессионального образования еще больше обострилась на этапе перехода к компетентностно-ориентированному образованию.

Изучение научной литературы позволило определить *профессиональное становление* как формирование профессиональной направленности, компетентности, социально значимых и профессионально важных качеств и их интеграцию, готовность к постоянному профессиональному росту, поиск оптимальных приемов качественного и творческого выполнения деятельности в соответствии с индивидуально-психологическими особенностями человека [6].

Л.М. Митина выделяет две *модели становления профессиональной деятельности*:

1) адаптивную модель, при которой в самосознании человека доминирует тенденция к подчинению профессионального труда внешним обстоятельствам в виде выполнения предписаний, алгоритмов решения профессиональных задач, правил, норм;

2) модель профессионального развития, которая характеризуется способностью личности выйти за пределы сложившейся практики, превратить свою деятельность в предмет практического преобразования и тем самым преодолеть пределы своих профессиональных возможностей.

Модель профессионального развития характеризует конструктивный путь педагога в профессии, путь созидания, наращивания своего творческого потенциала, тогда как модель адаптивного поведения определяет деструктивный путь в профессии, путь стагнации и невротизации педагога, путь разрушения, расходования, расхищения своего креативного потенциала и личностных ресурсов.

Модель профессионального развития формирует профессионала, владеющего профессиональной деятельностью в целом, способного к ее самопроектированию и совершенствованию.

По определению Э.Ф. Зеера, *профессионал* – это работник, обладающий помимо знаний, умений, качеств и опыта также определенной компетенцией, способностью к самоорганизации, ответственностью и профессиональной надежностью. Профессионал способен обнаружить проблему, сформулировать задачу и найти способ ее решения [5].

Педагог-профессионал располагает определенными знаниями, умениями и навыками, которые являются одним из основных его направлений и интегральным качеством личности, и одновременно выступают как следствие и как важнейший результат профессионально-педагогической деятельности.

Назовём основные *требования к педагогам-профессионалам*:

а) коммуникабельность, терпимость, социальная мобильность, способность к быстрому усвоению нового материала;

б) постоянная потребность в повышении квалификации и переподготовке;

в) уникальный стиль профессиональной деятельности;

г) профессиональная самостоятельность, адекватная самооценка.

Психолого-педагогическая литература дает большое количество определений понятия «профессиональное развитие». Так, по мнению А.К.Марковой *профессиональное развитие* – это формирование профессионализма, главная роль в котором принадлежит совершенствованию его личности, профессиональному самосознанию, профессиональным позициям как системе отношений с другими людьми в своем труде [8].

Интересную трактовку *профессионального развития* дает Большая психологическая энциклопедия. Понятие происходит от латинского слова *profiteor*, что означает:

объявляю своим делом, это происходящий в онтогенезе человека процесс социализации, направленный на присвоение им различных аспектов мира труда, в частности профессиональных ролей, профессиональной мотивации, профессиональных знаний и навыков, основной движущей силой профессионального развития является стремление личности к интеграции в социальный контекст на основе идентификации социальным группам и институтам.

Ряд авторов акцентируют внимание не только на сущности профессионального развития, но и на его субъекте – педагоге. Так, Л.М. Митина понимает, *профессиональное развитие педагога* как рост, становление, интеграцию и реализацию в педагогическом труде профессионально значимых личностных качеств и способностей, знаний и умений, но главное – как активное качественное преобразование педагогом своего внутреннего мира, приводящее к принципиально новому его строю и способу жизнедеятельности. Особым родом профессионального развития педагога является его саморазвитие. То, насколько будет полноценным психическое и личностное развитие обучающихся, развитие их мотивов и потребностей, интересов и склонностей, самостоятельного творческого мышления, их самосознания, социальной активности и нравственной воспитанности, во многом зависит от педагога как личности и как профессионала. Новые социальные запросы на современном этапе развития общества не снижают актуальности этой проблемы; напротив, обостряют ее, наполняют новым качественным содержанием – усилением акцента на взаимодействии теории и практики в психологии педагогического труда (как в анализе, так и в процессе подготовки педагога). Практические педагогические воздействия педагога на обучающегося, осуществляемые без учета психологических механизмов развития личности ребенка, не только не приведут к желаемой цели, но и затормозят развитие личности ребенка, закроют для него путь к творчеству и самоактуализации.

В концепции профессионального развития педагога Митиной Л.М. рассмотрены: 1) в качестве объекта развития – интегральные характеристики личности (направленность, компетентность, гибкость); 2) в качестве фундаментального условия – переход на более высокий уровень профессионального самосознания; 3) в качестве психологического механизма – превращение собственной жизнедеятельности педагога в предмет его практического преобразования; 4) в качестве движущих сил – противоречивое единство «Я-действующего», «Я-отраженного» и «Я-творческого»; 5) в качестве результата развития – творческая самореализация в профессии, достижение неповторимости личности.

Согласно этой концепции профессиональное развитие педагога представляет собой процесс повышения уровня и совершенствования структуры направленности, компетентности, гибкости через разрешение противоречия между актуальным и отраженным уровнями их развития и осознанием необходимости самосовершенствования [9].

М.М. Поташник предлагает определять *профессиональное развитие педагога* как цель и процесс приобретения педагогом знаний, умений, способов деятельности, позволяющих ему не любым, а именно оптимальным образом реализовать своё предназначение, решить стоящие перед ним задачи по обучению, воспитанию, развитию, социализации и сохранению здоровья школьников.

По его же мнению профессиональное развитие учителя осуществляется двумя путями:

- посредством самообразования, т.е. собственного желания, постановки цели, задач, последовательного приближения к этой цели через определенные действия;

- за счет осознанного, обязательно добровольного участия учителя в организованных школой мероприятиях, т.е. фактора влияния окружающей профессиональной сре-

ды на мотивацию учителя и его желание профессионально развиваться и расти [10].

В педагогике различают следующие уровни профессионального развития педагога.

- 1) педагогическая умелость;
- 2) педагогическое мастерство;
- 3) готовность к нововведениям;
- 4) педагогическое творчество;
- 5) готовность педагога к созданию авторской технологии;
- 6) разработка и усовершенствование образовательных программ.

Рассмотрим их более подробно.

1. Базовой характеристикой деятельности педагога считают педагогическую умелость, под которой понимают достаточно хорошее владение им системой обучающих и воспитательных умений и навыков, которые в своей совокупности позволяют ему осуществлять учебно-воспитательную деятельность на грамотном профессиональном уровне и добиваться более или менее успешного обучения и воспитания.

2. Следующей ступенью является педагогическое мастерство, под которым традиционно понимают доведенную до высокой степени совершенства обучающую и воспитательную умелость, отражающую особую отшлифованность методов и приемов применения психолого-педагогической теории на практике, благодаря чему обеспечивается высокая эффективность учебно-воспитательного процесса. Сегодня также оно включает как минимум еще четыре компонента: систему знаний, специальных способностей, педагогическую технику и гуманистическую направленность личности.

3. Готовность к нововведениям – это такое личностное проявление творческого стиля деятельности, в котором своеобразно сочетаются определенная личностная направленность (стремление, потребность внедрять новое), знания и практические умения реализовать новые способы и формы осуществления профессиональной деятельности («сплав» психологической, теоретической и практической готовности).

4. Педагогическое творчество, по мнению многих авторов, есть более высокий уровень квалификации учителя. Оно связано не столько с продуцированием новых идей и принципов, сколько с их модернизацией, видоизменением.

5. Готовность педагога к созданию авторской технологии, характеризующейся согласованностью методических приемов, оригинальностью их сочетания в целостной системе, соответствующей единому замыслу и личностному опыту учителя, авторскому стилю его педагогической деятельности – один из важнейших показателей личностного развития. Важнейшим условием, механизмом и результатом формирования готовности педагога к созданию авторской педагогической (дидактической, воспитательной, образовательной) технологии является индивидуальный авторский стиль деятельности педагога.

6. Разработка и усовершенствование образовательных программ – одно из самых распространенных направлений инновационного педагогического поиска в образовательных учреждениях. Высшим уровнем профессионального саморазвития педагога является создание им собственной авторской системы работы, состоящей из индивидуальной дидактической, индивидуальной воспитательной и индивидуальной методической систем.

Когда педагог достигает высшего уровня профессионализма, то это перерастает в мастерство, рассматриваемое творческий характер и индивидуальность стиля профессиональной деятельности.

Для того чтобы формировать педагогов-профессионалов в учреждениях начального и среднего

профессионального образования необходимо создавать комплекс условий, обеспечивающих профессиональное развитие.

К комплексу условий, которые обеспечивают профессиональное развитие педагога учреждений начального и среднего профессионального образования, мы относим:

- совершенствование материально-технической базы;
- использование информационно-компьютерных технологий;
- организация методической службы;
- система повышения квалификации педагогических работников;
- самореализация;
- саморазвитие.

В ходе проведенного анализа существующих условий было выявлено, что материально-техническая база образовательных учреждений профессионального образования зачастую не соответствует требованиям Федеральных государственных образовательных стандартов начального и среднего профессионального образования.

В материально-технической базе при подготовке специалистов различного профиля отсутствуют специализированные кабинеты (кабинеты медико-биологических дисциплин, технической гидравлики), учебно-производственные мастерские (газозлектросварочная мастерская, мастерская технического оборудования, мастерская оперативной печати документов, электромонтажная мастерская), лаборатории (лаборатория почтовой связи, оргтехники и информационных технологий в рекламе). Для отработки практических навыков в условиях образовательных учреждений по автотранспортному профилю требуется установка тренажеров для отработки навыков руления, электрифицированный стенд «Система отображения и моделирования дорожного движения» и автомобильный подъемник. Отсутствие требуемого материально-технического обеспечения реализации образовательных программ обучения не позволяет сформировать практические умения у выпускников и профессиональные компетенции, как основу приобретения в дальнейшем производственного опыта.

Кроме этого, большинство педагогов не владеют и не используют в своей профессиональной деятельности современные педагогические технологии, в частности информационно-компьютерные технологии, технологии проектно-исследовательской деятельности и др. Использование информационных технологий позволяет заменить многие традиционные средства обучения и в полной мере реализовать компетентный подход в профессиональном образовании.

Применение современных образовательных технологий способствуют:

- повышению эффективности и качества процесса профессионального обучения;
- повышению активности познавательной деятельности студентов;
- углублению межпредметных связей между общепрофессиональными дисциплинами и профессиональными модулями;
- увеличению объема и оптимизация поиска общей и профессионально-ориентированной информации;
- развитию различных видов мышления и развитию коммуникативных способностей студентов;
- эстетическому воспитанию за счет использования компьютерной графики, технологии мультимедиа;
- формированию информационной культуры, умений осуществлять обработку информации;

- формированию умений осуществлять экспериментально-исследовательскую деятельность;
- подготовке информационно грамотной личности.

Избегая использования в своей педагогической практике различных образовательных технологий, педагог ограничивает развитие целого ряда компетенций и тем самым тормозит процесс личностного развития студентов - будущих специалистов в условиях информатизации и автоматизации производственной среды.

Еще одним условием, обеспечивающим профессиональное развитие педагогов учреждений профессионального образования, является организация методической службы, направленной на реализацию системы повышения квалификации педагогических работников и представление обобщенного профессионального опыта педагогическому сообществу. В условиях реализации ФГОС НПО и СПО традиционная система методической работы требует модернизации и должна выполнять роль центра развития профессиональной компетентности педагогических работников. Поэтому к существующим направлениям методической работы присоединяются информатизационное, экспериментально-инновационное и редакционно-издательское направления. Методическая служба в настоящее время не реализует системный подход к развитию профкомпетентности педагогов. Это приводит к спонтанному и неконтролируемому процессу профессионального развития, не формирует у педагогических работников профессионально-значимых качеств и снижает мотивацию к профессиональному саморазвитию.

Надо отметить, что возможно поэтому многие педагогические работники не активно участвуют в конкурсах профессионального мастерства, образовательных проектах и других формах проявления профессионализма; у многих педагогов проявляется низкий уровень профессионального саморазвития.

Именно последнее является существенным препятствием в процессе профессионального развития. Утверждение К. Д. Ушинского о том, что педагог живет до тех пор, пока учится, в современных условиях приобретает особое значение. Сама жизнь поставила на повестку дня проблему непрерывного педагогического образования.

А. Дистервег писал, имея в виду педагога: «Он лишь до тех пор способен на самом деле воспитывать и образовывать, пока сам работает над своим собственным воспитанием и образованием» [3].

Профессиональное саморазвитие, как и любая другая деятельность, имеет в своей основе довольно сложную систему мотивов и источников активности. Обычно движущей силой и источником самовоспитания педагога называют потребность в самосовершенствовании. Способность «творить себя» в соответствии с социально-нравственными идеалами, в которых профессиональная компетентность, богатая духовная жизнь и ответственность стали бы естественными условиями человеческой жизни, остройшей потребностью для педагогов.

Как только педагог замедляет свое профессиональное развитие или что еще хуже останавливается в нем, незамедлительно это сказывается на результативности труда, так как подготовить конкурентоспособного специалиста, возможно только при реализации инновационных методик профессионального обучения, создании модульных учебно-методических комплексов и практико-ориентированных фондов оценочных средств, освоении новых технологий производства. Чтобы быть профессионально мобильным педагог обязан постоянно совершенствовать свой профессиональный уровень. Для этого целесообразно изменить подход к реализации системы повышения квалификации для развития профессиональной компетентности педагогов.

Учитывая вышеизложенное, нам представляется одним из возможных решений проблемы профессионального развития педагогов в учреждениях профессионального образования это внедрение личностно-ориентированной модели повышения квалификации педагогических работников Ю.В.Корнеева (рис. 1) [7].

Личностно-развивающая модель повышения квалификации педагогических работников среднего профессионального образования включает в себя следующие этапы:

1) диагностический (направленный на повышение уровня профессиональной компетентности через выявление и устранение индивидуальных и типичных затруднений педагогов в профессиональной деятельности);

2) мотивационный (обеспечивающий готовности педагогов к развитию), организационно-управленческий (обеспечивающий развитие педагогов по индивидуальной траектории);

3) технологический (опирающийся на освоение педагогических технологий эффективных в профессиональном образовании и способствующих развитию педагогической деятельности);

4) рефлексивно-оценочный (обеспечивающий оценку и самооценку развития педагогической деятельности и профессиональной компетентности педагогических кадров).

Реализация этой модели предполагает использование комплекса практико-ориентированных средств для повышения квалификации педагогов в процессе выявления и устранения индивидуальных и типичных затруднений педагогов:

- типологизация затруднений педагогов и педагогических технологий для их устранения;

- планы повышения квалификации для трех групп педагогических работников с различным уровнем профессиональной компетентности, на основе выделенных типичных профессиональных затруднений в каждой группе;

- индивидуальные планы повышения квалификации, основанные на анализе педагогических затруднений конкретного педагога;

- механизм взаимосвязи новой системы оплаты труда и уровня квалификации педагогов.

Сущность личностно-развивающей модели повышения квалификации педагогических работников учреждений начального и среднего профессионального образования в том, что она может выступать как инструмент повышения качества профессионального образования и прогнозирования готовности педагогов к переходу на компетентностно-ориентированное образование.

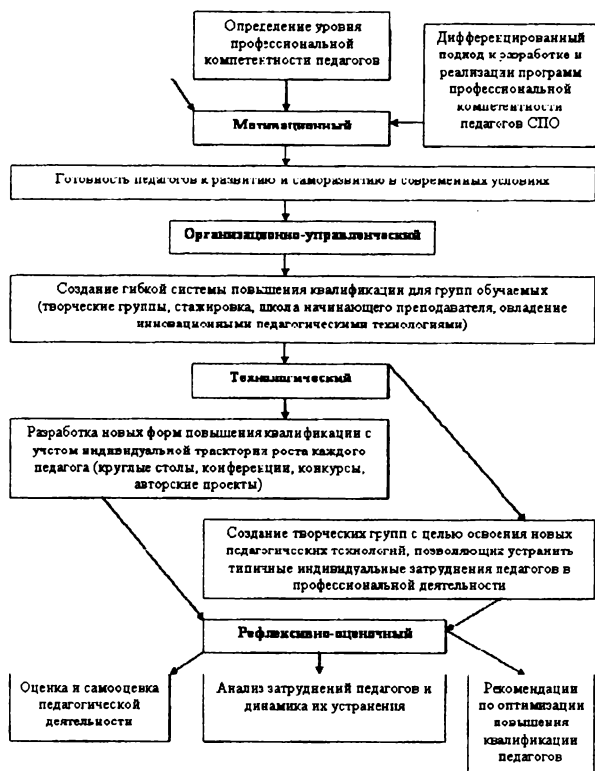


Рис. 1. Личностно-ориентированная модель повышения квалификации педагогических работников (Ю.В.Корнеев)

В проблеме профессионального развития педагогов наиболее интересной областью по нашему мнению, является исследование профессионального саморазвития. Так как саморазвитие имеет как бы двойной педагогический результат. С одной стороны – это те изменения, которые происходят в личностном развитии и профессиональном росте, а с другой – овладение самой способностью заниматься саморазвитием.

В практическом плане назрела необходимость внедрение инновационной технологии профессионального развития педагога, позволяющей преобразовывать (трансформировать) негативные проявления его поведения в поведение, направленное на саморазвитие и самореализацию в профессии, предложенная Л.М.Митиной.

Технология профессионального развития педагога (ее модификация – технология конструктивного изменения поведения учителя) разработана таким образом, что профессиональное развитие задается как цель подготовки и переподготовки педагога, а не как косвенный эффект от инновации: тем самым акцент в подготовке педагога смещается с обучения новым способам деятельности на преобразование мотивационной, интеллектуальной, аффективной и – в конечном счете – поведенческой структур его личности.

Технология призвана стимулировать педагога к проявлению творческой активности, в которой осознанное стремление к самоизменению (самоисправлению) становится одним из важнейших элементов его саморазвития. Практическая реализация этой технологии осуществляется в разных формах: в форме научно-практического семинара, тренинг-семинара, коуч-практикума для педагогов[9].

Таким образом, данная концепция и технология профессионального развития педагога в учреждениях начального и среднего профессионального образования является важным условием подготовки квалифицированных специалистов при реализации федеральных образовательных стандартов профессионального образования и активно развивающегося рынка труда, так как позволяют строить инновационные проекты и программы непрерыв-

ного профессионального образования педагогов на качественно новом уровне: системно, технологично и методически обеспеченно. Именно при таком подходе возможен переход от обучения, направленного на знания – умения – навыки в их классическом понимании, к личностным характеристикам педагога- профессионала, которые во все большей мере выступают в роли непосредственных показателей профессиональной зрелости педагога, его профессионального развития.

Литература

1. Голиков Н.А. Социально-психологическое сопровождение деятельности педагога: условия, способы, технологии реализации // Вестник ТюмГУ. 2004. № 2.
2. Диагностика уровня парциальной готовности к профессионально-педагогическому саморазвитию / Фетискин Н.П., Козлов В.В., Мануйлов Г.М. Социально-психологическая диагностика развития личности и малых групп. – М., 2002.
3. Дистервег А. Избр. пед. соч. – М., 1956.
4. Зеер Э.Ф. Психология профессионального образования: Учеб. пособие. – Екатеринбург: Изд-во Урал. гос. проф.-пед. ун-та, 2000.
5. Зеер Э.Ф. Психология профессий: Учебное пособие для вузов. – Москва 2003.
6. Климов Е.А. Психология профессионального самоопределения: Учеб. пособие для вузов. – Ростов н/Д: Феникс, 1996.
7. Корнеев Ю.В. Реализация компетентностного подхода в сфере профессионального образования «Профессиональное образование. Столица» – 2008 – № 11.
8. Маркова А.К. Психология труда учителя – Москва 1993.
9. Митина Л.М. Психология труда и профессионального развития учителя: Учеб. пособие для студ. высш. пед. учеб. заведений. – М.: Издательский центр "Академия", 2004. – 320 с.
10. Поташник М. М. Управление профессиональным ростом учителя в современной школе // Методическое пособие. – М.: Центр педагогического образования, 2009, 448 с.

Критериальная система оценивания профессиональной компетентности педагогических работников в соответствии с переходом на новый порядок аттестации

О.В.Темняткина (Россия, Екатеринбург)

e-mail: oltemnyatkina@mail.ru

В связи с введением в образовательную систему Свердловской области Федеральных государственных образовательных стандартов и сопутствующей этому процессу соответствующей перестройке результатов образования от «знаниевой» к «компетентностной» парадигме возникает острая потребность в изменении профессионального сознания педагогов. Новый образовательный стандарт предусматривает целый ряд существенных преобразований, которые должны произойти в деятельности педагогических работников. Без такого изменения введение стандарта нового поколения может оказаться под угрозой. Наиболее существенным «рычагом» данного процесса становится аттестация педагогов в условиях перехода на новый порядок аттестации.

В соответствии с Приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от 24.03.2010г. № 209 «О порядке аттестации педагогических работников государственных и муниципальных образовательных учреждений» устанавливается процедура проведения аттестации в целях подтверждения соответствия педагогических работников занимаемым ими должностям на основе оценки их профессиональной деятельности или установления соответствия уровня квалификации педагогических работников требованиям, предъявляемым к квалификационным категориям (первой или высшей).

Основными задачами аттестации являются:

- стимулирование целенаправленного, непрерывного повышения квалификации педагогических работников, их методологической культуры, личностного профессионального роста, использования ими современных педагогических технологий; повышение эффективности и качества педагогического труда;
- выявление перспектив использования потенциальных возможностей педагогических работников;
- учет требований федеральных государственных образовательных стандартов к кадровым условиям реализации образовательных программ при формировании кадрового состава образовательных учреждений;
- определение необходимости повышения квалификации педагогических работников; обеспечение дифференциации уровня оплаты труда педагогических работников.

Таким образом, одним из ключевых назначений аттестации является адекватная оценка уровня квалификации педагога для установления соответствия требованиям занимаемой должности и требованиям, предъявляемым к первой или высшей категории, на основе *всестороннего анализа* их профессиональной деятельности и определение перспектив реализации потенциальных возможностей педагогических работников.

Разработанная методика оценки уровня квалификации педагогических работников Свердловской области в соответствии с переходом на новый порядок аттестации предполагает разрешение противоречия между потребностью в адекватной оценке уровня квалификации педагога для установления соответствия требованиям занимаемой должности и требованиям, предъявляемым к первой или высшей категории, на основе всестороннего анализа их профессиональной деятельности, с одной стороны, и отсутствием критериальной системы оценивания профессиональной компетентности педагогических работников в условиях перехода на новый порядок аттестации в Свердловской области, основанной на компетентностном подходе к анализу педагогической деятельности, с другой стороны.

Представляемая методика экспертной оценки педагогической компетентности в рамках аттестации разработана коллективом Института развития образования Свердловской области, в течение года явилась предметом обсуждения на семинарах и образовательных программах для экспертов аттестационных комиссий и специалистов системы образования.

Нормативными основаниями разработки критериальной системы оценивания профессиональной компетентности педагогических работников государственных и муниципальных образовательных учреждений Свердловской области в условиях перехода на новый порядок аттестации являются

- Положение «О порядке аттестации педагогических работников государственных и муниципальных образовательных учреждений» (Приказ Министерства образования и науки РФ № 209 от 24 марта 2010 г.)

- Разъяснения Минобрнауки по применению Порядка аттестации педагогических работников государственных и муниципальных образовательных учреждений от 18.08.2010г. № 03-52/46,

- Приложение к приказу Министерства здравоохранения и социального развития Российской Федерации от 26 августа 2010 г. № 761н «Единый квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и служащих»

В соответствии с Порядком аттестации педагогических работников государственных и муниципальных образова-

тельных учреждений педагогические работники в ходе аттестации с целью подтверждения соответствия занимаемой должности проходят квалификационные испытания в письменной форме по вопросам, связанным с осуществлением ими педагогической деятельности по занимаемой должности.

Первая квалификационная категория может быть установлена педагогическим работникам, которые:

владят современными образовательными технологиями и методиками и эффективно применяют их в практической профессиональной деятельности;

вносят личный вклад в повышение качества образования на основе совершенствования методов обучения и воспитания;

имеют стабильные результаты освоения обучающимися, воспитанниками образовательных программ, показатели динамики их достижений выше средних в субъекте Российской Федерации.

Высшая квалификационная категория может быть установлена педагогическим работникам, которые:

имеют установленную первую квалификационную категорию,

владят современными образовательными технологиями и методиками и эффективно применяют их в практической профессиональной деятельности,

имеют стабильные результаты освоения обучающимися, воспитанниками образовательных программ, показатели динамики их достижений выше средних в субъекте Российской Федерации, в том числе с учетом результатов участия обучающихся и воспитанников во всероссийских, международных олимпиадах, конкурсах, соревнованиях;

вносят личный вклад в повышение качества образования на основе совершенствования методов обучения и воспитания, инновационной деятельности, в освоение новых образовательных технологий и активно распространяют собственный опыт в области повышения качества образования и воспитания,

Данные требования вошли в качестве критериев и показателей в систему оценивания профессиональной компетентности педагогических работников государственных и муниципальных образовательных учреждений Свердловской области в условиях перехода на новый порядок аттестации.

Департаментом общего образования Министерства образования и науки Российской Федерации рекомендовано использовать при разработке показателей оценки профессиональной компетентности педагогов следующие критерии конкурсного отбора, устанавливаемые Правилами проведения конкурса на получение денежного поощрения лучших учителей (Приказ Министерства образования и науки Российской Федерации №102 от 10 мая 2006г.):

- позитивная динамика учебных достижений обучающихся за последние три года,

- позитивные результаты внеурочной деятельности обучающихся по учебным предметам,

- использование современных образовательных технологий, в том числе информационно-коммуникационных, в процессе обучения предмету и в воспитательной работе,

- обобщение и распространение собственного педагогического опыта на муниципальном и (или) региональном уровне (мастер - классы, семинары, конференции, круглые столы и др.),

- участие в муниципальных, региональных и федеральных профессиональных конкурсах,

- повышение квалификации и профессиональная переподготовка.

Предложенные критерии также учтены при разработке системы оценивания профессиональной компетентности педагогических работников государственных и му-

ниципальных образовательных учреждений Свердловской области в условиях перехода на новый порядок аттестации.

Новый порядок аттестации предполагает учет требований федеральных государственных образовательных стандартов к кадровым условиям реализации образовательных программ при аттестации педагогических кадров. Федеральные государственные образовательные стандарты всех ступеней обучения предусматривают ориентацию профессиональной деятельности педагога на новые образовательные результаты: *личностные* (ценностные установки и ориентации, отношения и др.), *метапредметные* (универсальные учебные действия, общие компетенции), *предметные* (универсальные способы действий, преломляемые через специфику предмета, профессиональные компетенции, система базовых или опорных знаний, индивидуальный прогресс в отдельных направлениях). Изменение ценностных ориентиров Концепции модернизации образования требует изменения требований, предъявляемых к педагогу.

Для педагога, работающего по стандартам нового поколения, недостаточно просто владеть преподаваемым предметом, ориентироваться в законах педагогики и психологии, необходимо создавать условия для формирования у обучающихся учебно-познавательной мотивации, развивать личностные качества обучающихся, используя преподаваемый предмет как средство достижения новых образовательных целей.

Новый порядок аттестации устанавливает высокую планку требований к квалификации педагога, постоянно совершенствованию его профессиональных и личностных качеств соответственно новым требованиям стандарта образования.

В соответствии с Порядком аттестации педагогических работников государственных и муниципальных образовательных учреждений процедура аттестации проводится в целях установления соответствия уровня квалификации педагогических работников требованиям занимаемой должности и требованиям, предъявляемым к квалификационным категориям (первой или высшей) на основе оценки их профессиональной деятельности. Поэтому ключевым принципом разработанной критериально-оценочной системы является ориентация на структуру профессиональной деятельности, которая включает в себя оценку различных компонентов деятельности.

Научной основой критериально-оценочной системы являются:

- выделение компонентов деятельности на основе типов ведущей деятельности субъекта в процессе онтогенеза в соответствии с законом микрогенезиса;
- принцип деятельностного подхода к составлению контрольно-измерительных материалов результатов профессиональной деятельности в соответствии с рекомендациями Федерального института развития образования.(9)
- методика оценки уровня педагогической квалификации, разработанная под руководством Шадрикова В.Д. (6)

В отечественной теории деятельности (Д.Б.Эльконин, В.В.Давыдов, Л.И.Божович, Г.А.Цукерман, С.И.Гессен и др.) выделены шесть типов ведущей деятельности субъекта: непосредственно-эмоциональное общение, предметная деятельность, игровая деятельность, учебная деятельность, творческая как деятельность подростка и профессиональная деятельность. Каждый тип ведущей деятельности субъекта способствует формированию определенных «ведущих» системообразующих действий субъекта деятельности (таблица 1).

Таблица 1.

Формирование субъектных качеств личности

в рамках ведущих типов деятельности в процессе онтогенеза

Тип ведущей деятельности	Новообразования	Развитие субъектных качеств	Личностное развитие
Непосредственно - эмоциональное общение	Познавательный интерес, базовое доверие к миру	Формирование мотивации	Эстетическое и эмоционально - психологическое развитие
Предметная деятельность	Способность к деятельности по образцу	Планирование и организация деятельности	Ответственность, аккуратность, исполнительность
Игровая деятельность	Способность к эмпирическому обобщению	Накапливание опыта, работа с информацией	Социализация в коллективе
Учебная деятельность	Способность к теоретическому обобщению	Анализ, планирование рефлексия	Нравственность
Творческая деятельность (по И.С.Гессену)	Способность к творческой деятельности	Решение творческих задач	Креативность
Профессиональная деятельность	Способность к профессиональной деятельности	Решение профессиональных задач	Способность к самосовершенствованию

В соответствии с законом системной дифференциации развития сложных систем - закон микрогенезиса Хайнца Вернера (10) каждая деятельность субъекта совершается в соответствии с той последовательностью, которая характерна для становления субъекта в процессе онтогенеза, рассмотренной выше. Структура деятельности остается постоянной для каждого возраста. Ведущая деятельность каждого возраста определяет лишь «вектор» личностного развития субъекта. Компоненты деятельности наполняются новым содержанием в соответствии с типом ведущей деятельности. Соответственно каждый возраст развивает деятельностные способности человека, однако именно в период ведущей деятельности он становится сенситивным к формированию тех или иных субъектных качеств как основы для формирования культуры человека.

Таким образом, в любой деятельности, в том числе, в педагогической деятельности, выделяются следующие компоненты, соответствующие этапам становления субъекта (т.е. типам ведущей деятельности): эмоционально - психологический, регулятивный, социальный, аналитический, творческий, самосовершенствования. Критерием сформированности каждого компонента деятельности является проявление соответствующего компонента культуры педагога (таблица 2).

Таблица 2.

Критерии сформированности компонентов педагогической деятельности

Компоненты деятельности	Критерии оценки
Эмоционально – психологический	сформированность эмоционально – психологической культуры педагога (эмоциональная восприимчивость, развитие эмоциональной сферы у обучающихся)

Регулятивный	сформированность организационной культуры педагога (выполнение должностных обязанностей нормативного характера и др.)
Социальный	сформированность социальной культуры педагога (культура работы с информацией, развитие коммуникативных качеств, ориентация на общественные требования)
Аналитический	сформированность аналитической культуры педагога (способность к аналитической деятельности, к анализу результатов своей профессиональной деятельности)
Творческий	сформированность креативной культуры педагога (способность к проектной деятельности)
Самосовершенствования	сформированность культуры самосовершенствования (способность к профессиональному росту)

Данные критерии сформированности компонентов педагогической деятельности являются основой для анализа профессиональной деятельности педагогических работников различных категорий.

На этой методологической основе с учетом нормативных документов, перечисленных выше, разработаны показатели для оценивания соответствия педагогических работников занимаемым ими должностям на основе оценки их профессиональной деятельности или установления соответствия уровня квалификации педагогических работников требованиям, предъявляемым к квалификационным категориям (первой или высшей).

С целью установления соответствия требованиям первой или высшей квалификационным категориям формы аттестации определены как защита аналитического отчета, творческий отчет педагога или публичная презентация профессиональных достижений.

При защите аналитического отчета компоненты профессиональной деятельности проявляются следующим образом:

Эмоционально-психологический компонент деятельности педагога включает профессиональные действия, которые предполагают проявление эмоционально-психологической культуры педагога: обладание педагогическим тактом, культурой речи, создание благоприятного психологического климата на уроках (занятиях), атмосферу взаимопонимания, толерантности, взаимопомощи, организация и поддержка разнообразных видов деятельности обучающихся, ориентируясь на личность обучающихся, развитие способностей, формирование учебно-познавательной мотивации обучающихся (воспитанников).

Регулятивный компонент деятельности включает профессиональные действия, являющиеся проявлением организационной культуры педагога: обоснование педагогической деятельности с позиции нормативно-правовых документов, ориентация целей и задач педагогической деятельности не только на формирование предметных, но и метапредметных результатов, личностное развитие обучающихся в соответствии с требованиями Основной общеобразовательной программы, достижение стабильных результатов освоения обучающимися (воспитанниками) образовательных программ. Одним из показателей сформированности этого компонента деятельности является реализация рабочей программы по предмету профессиональной деятельности.

Социальный компонент деятельности педагога включает профессиональные действия, опирающиеся на

социальную (информационную и коммуникативную) культуру педагога, такие как, развитие коммуникативных качеств у обучающихся (воспитанников), формирование коллектива обучающихся (воспитанников), применение дифференцированного и индивидуального подходов к обучению и воспитанию, сопровождение обучающихся с особыми образовательными потребностями, использование в профессиональной деятельности информационно – коммуникационных технологий, наличие свидетельств общественного признания профессиональных успехов (грамоты, благодарности, публикации в СМИ и др.).

Аналитический компонент деятельности педагога включает профессиональные действия, являющиеся проявлением аналитической культуры педагога: эффективное внедрение в образовательный процесс современных образовательных технологий (проектных, исследовательских, развивающих и др.), разработка дидактических и методических, контрольно – измерительных материалов в соответствии с требованиями Основной общеобразовательной программы образовательного учреждения, осуществление мониторинга образовательных достижений обучающихся на уровне сформированности универсальных учебных действий, личностного развития обучающихся. Одним из проявлений сформированности этого компонента деятельности являются показатели динамики достижений обучающихся, (воспитанников) выше средних в Свердловской области.

Творческий компонент деятельности включает профессиональные действия, опирающиеся на сформированность креативной культуры педагога, такие как участие в муниципальных или региональных профессиональных конкурсах, внесение личного вклада в повышение качества образования на основе инновационной деятельности, вовлечение обучающихся (воспитанников) в дополнительные формы внеурочной проектной деятельности. В результате обучающиеся становятся победителями и призерами олимпиад и конкурсов различного уровня.

Компонент *самосовершенствования* развивается на основе сформированной культуры оценочной деятельности. Результатами этой деятельности являются активное распространение собственного опыта в области повышения качества образования и воспитания, обобщение опыта проектно-исследовательской деятельности в научно-методических разработках, наличие публикаций на уровне района, города, области, систематическое повышение уровня профессиональной квалификации. Одним из показателей этого компонента деятельности является выполнение обязанностей эксперта по профилю профессиональной деятельности.

В результате выше сказанного разработан лист экспертной оценки для аттестации педагога с целью выявления соответствия требованиям первой или высшей квалификационных категорий.

Лист экспертной оценки

ФИО аттестующегося _____
 ОУ, должность _____
 Форма аттестации: _____

Компоненты деятельности	Показатели	Баллы
	0 баллов – показатель не проявляется; 1 балл – единичное проявление показателя; 2 балла – оптимальное проявление показателя	
Эмоционально-психологический	1.создает благоприятный психологический климат при организации образовательного процесса, атмосферу взаимопонимания, толерантности, взаимопомощи	
	2.организует и поддерживает разнообразные виды деятельности обучающихся, ориентируясь на личность обучающихся, развитие спо-	

	собностей	
	3. формирует учебно - познавательную мотивацию обучающихся	
	4. обладает педагогическим тактом, культурой речи	
Регулятивный	5.обосновывает педагогическую деятельность с позиции нормативно-правовых документов	
	6.ориентирует цели профессиональной деятельности на достижение предметных и метапредметных результатов, личностное развитие обучающихся	
	7. реализует рабочую программу (программы) по предмету деятельности	
	8. имеет стабильные результаты освоения всеми обучающимися образовательных программ	
Социальный	9. развивает коммуникативные качества у обучающихся, формирует коллектив обучающихся	
	10. применяет дифференцированный и индивидуальный подходы к обучению и воспитанию, сопровождение обучающихся с особыми образовательными потребностями	
	11.использует в профессиональной деятельности информ-коммуникационные технологии	
	12.имеет свидетельства общественного признания профессиональных успехов (грамоты, благодарности, публикации в СМИ и др.)	
Аналитический	13.эффективно внедряет в образовательный процесс современные образовательные технологии (проектные, исследовательские, развивающие и др.)	
	14.разрабатывает дидактические и методические, контрольно – измерительные материалы в соответствии с требованиями Основной общеобразовательной программы ОУ	
	15.имеет показатели динамики достижений обучающихся выше средних в Свердловской области	
	16. осуществляет мониторинг образовательных достижений обучающихся на уровне сформированности универсальных учебных действий, личностного развития обучающихся	
Творческий	17.вносит личный вклад в повышение качества образования на основе инновационной деятельности	
	18. обучающиеся вовлечены во внеурочную проектную деятельность	
	19.обучающиеся становятся победителями или призерами районных, городских олимпиад и конкурсов	
	20. участвует в муниципальных или региональных профессиональных конкурсах	
Самосовершенствования	21. активно распространяет собственный опыт в области повышения качества образования и воспитания	
	22. обобщает опыт проектно – исследовательской деятельности в научно - методических разработках, публикациях на уровне района, города, области	
	23. повышает уровень профессиональной квалификации	
	24. является экспертом по профилю профессиональной деятельности на уровне района, города	

Аналогичные листы экспертной оценки разработаны для других должностей аттестующихся работников на основании Единого квалификационного справочника

должностей специалистов и служащих (приказ Министерства здравоохранения и социального развития Российской Федерации № 761н от 26.08.2010г.).

Для подготовки итогового экспертного заключения каждый эксперт заполняет лист экспертной оценки компонентов деятельности в зависимости от занимаемой должности педагога.

Оценивание каждого показателя предполагается производить по 3-х балльной шкале:

Количественная оценка: 0 баллов – показатель не проявляется; 1 балл – единичное проявление показателя; 2 балла – оптимальное проявление показателя.

Каждый эксперт выставляет баллы в свой лист экспертной оценки от 0 до 2-х по каждому показателю.

Дополнительные баллы - до 2 баллов - присваиваются за особые достижения в профессиональной деятельности:

- степень магистра, кандидата или доктора наук (по профилю профессиональной деятельности),

- достижение существенных результатов в развитии одаренности у детей и подростков, при работе с детьми с особыми образовательными потребностями, детьми - сиротами,

- достижение существенных результатов в повышении качества образования (на уровне региона, федерального округа, федерации) и другие показатели.

Дополнительные баллы могут быть выставлены как добавочные к уже имеющимся по соответствующим показателям, но не более двух дополнительных баллов. Затем составляется итоговый Лист экспертного заключения в зависимости от занимаемой должности педагога. В конце итогового листа экспертного заключения проводится подсчет баллов по каждому компоненту профессиональной оценки отдельно от 0 до 8 баллов, эти данные заносятся на лепестковую диаграмму, отсчет баллов происходит от центра, соответствующего нулю баллов, конец луча соответствует 8 баллам.

Полученные по каждому компоненту точки соединяются.

Заполнение лепестковой диаграммы поможет экспертам установить уровень сформированности каждого компонента профессиональной деятельности, в случае недостаточной сформированности какого - либо компонента, экспертная комиссия может обоснованно сформулировать рекомендации для повышения профессиональной компетентности аттестующегося педагога.

Подсчитывается сумма всех баллов и полученные результаты ранжируются в рамках рейтинговой системы: 0 - 19 баллов - установление несоответствия занимаемой должности, 20 баллов и выше - установление соответствия занимаемой должности, 30 - 39 баллов - соответствует уровню квалификационных требований, предъявляемых к первой квалификационной категории; 40 - 50 баллов - соответствует уровню квалификационных требований, предъявляемых к высшей квалификационной категории.

При выставлении итоговых баллов используется следующий принцип компетентностного оценивания: показатель считается проявленным, если за его наличие высказались не менее 2-х экспертов (9). Таким образом, в итоговый лист оценивания заносятся только те баллы, которыми был оценен показатель не менее чем двумя экспертами.

Разработанная критериальная система оценивания профессиональной компетентности педагогических работников Свердловской области в условиях перехода на новый порядок аттестации по замыслу разработчиков позволит преодолеть субъективизм, разноплановость и несопоставимость аттестационных оценок в оценивании процесса и результатов педагогической деятельности, послужит дальнейшему совершенствованию качества

образования, профессиональному развитию педагогических кадров Свердловской области.

Литература:

1. Белкин А.С., Нестеров В.В. Педагогическая компетентность [Текст]: учебн. пособие / А.С.Белкин, В.В.Нестеров; - Екатеринбург: Учебная книга, 2003. - 188 с.
2. Выготский Л.С. Лекции по психологии [Текст] / Л.С.Выготский. - СПб.: Союз, 1997. - 144 с.
3. Гессен С.И. Основы педагогики. Введение в прикладную философию [Текст] / С.И.Гессен. - М., 1995. - 449 с.
4. Давыдов В.В. Проблемы развивающего обучения [Текст] / В.В.Давыдов. - М., 1986.
5. Коул М. Культурно – историческая психология: наука будущего [Текст] / М. Коул. - М.: Когито – Центр, 1997. - 431 с.
6. Методика оценки уровня профессиональной квалификации педагогических работников. [Текст] / Под ред. В.Д. Шадрикова, И.В.Кузнецовой. - М., Институт содержания образования государственного университета - Высшей школы экономики, 2010. - 174 с.
7. Темнятина О.В. Формирование ключевых компетенций у школьников [Текст]: автореф. дис. ... канд. пед. наук: 13.00.01. / О.В. Темнятина. УрГУ. - Екатеринбург, 2006. - 24 с. Электронный режим доступа: <http://temnjatkina.ru>
8. Эльконин Д.Б. Избранные психологические труды. [Текст] / Д.Б. Эльконин. - М.: Международная педагогическая академия, 1995. - 224с.
9. Ярочкина Г.В. Методика проектирования учебных материалов на модульно-компетентной основе для системы профессионального образования [Текст]: методическое пособие / Г.В.Ярочкина, С.А. Ефимова. - М.: ФИРО, 2006. -180 с.
10. Kail R. Processing speed, memory and cognition. New York: Cambridge University Press. 1992.

Информационные технологии и профессиональная компетентность педагога

*М.В.Кузьменкова (Россия, Екатеринбург)
e-mail: kuzmmarina@el.ru*

Нельзя жить по старинке, нельзя мыслить и поступать как все.

Необходимо помнить, что жизнь – это вечное движение вперед! И **Учитель XXI века** – это высококвалифицированный специалист, всегда готовый к любым жизненным переменам, в совершенстве владеющий разнообразными педагогическими технологиями, ну и, конечно, Человек с большой буквы!

Эффективность образования всегда зависела от уровня подготовки педагогов. Процесс информатизации образования предъявляет высокие требования к профессиональным качествам и уровню подготовки педагога, к его профессиональной компетентности.

Существуют определенные квалификационные характеристики учителя, общие требования к специалисту, должностные и функциональные обязанности педагога и т.д. А какие качества учителя могут указывать на то, что педагог является профессионально компетентным (компетентный [от лат. *competentis* – соответствующий, способный] – знающий, осведомленный, авторитетный в какой-нибудь области) и уровень его компетентности соответствует требованиям инновационной педагогики?

Какой труд учителя можно считать профессионально компетентным? «Профессионально-компетентным является такой труд учителя, в котором на достаточно высоком уровне осуществляется педагогическая деятельность, педагогическое общение, реализуется личность учителя, достигаются хорошие результаты в обучении и воспитании учащихся». «Профессиональная компетентность – это те компоненты, которые могут быть отнесены не столько к предметному содержанию, сколько к формируемым качествам личности: ответственности, творчеству, любознательности, настойчивости, стремлению к приобретению новых знаний, эстетическому восприятию

действительности и, конечно, к высокой нравственности, без которой немислим подлинный профессионал своего дела... «Эмбрионы» всех этих качеств должны присутствовать не только в структуре и содержании общего образования, но и в структуре грамотности». В свою очередь, «Профессионал – это специалист, который владеет нормами профессии, самостоятельно ставит профессиональные цели, по своей инициативе развивает способности, имеет высокий уровень мотивации и саморегуляции, умеет управлять своим состоянием». Развитие профессиональной компетентности – это развитие творческой индивидуальности учителя, формирование готовности к принятию нового, развитие восприимчивости к педагогическим инновациям. Повышение компетентности, профессионализма учителя – одно из важнейших условий повышения качества образования.

Профессиональная деятельность школьного учителя за последние несколько лет претерпела значительные изменения. Многие проблемы современного образования (повышение профессионального уровня учителя, освоение новых образовательных технологий, переход от принципа «образование на всю жизнь» к «образованию через всю жизнь») сегодня оказываются напрямую связанными с информационными и коммуникационными технологиями. Учитель сегодня должен обладать так называемой «двойной компетенцией», т. е. помимо сугубо традиционных профессиональных знаний иметь современные знания и навыки работы с информационными технологиями, высокую информационную культуру, что, в свою очередь, требует изменения всего компонентного состава и структуры традиционной методической системы.

Формирование информационной культуры учителя – залог повышения уровня профессиональной компетенции, как фактора повышения качества образования. Уровень сформированности информационной культуры учителя определяется:

- во-первых, знаниями об информации, информационных процессах, моделях и технологиях;
- во-вторых, умениями и навыками применения средств и методов обработки и анализа информации в различных видах деятельности;
- в-третьих, умением использовать современные информационные технологии в образовательной деятельности;
- в-четвертых, мировоззренческим видением окружающего мира как открытой информационной системы.

Конструирование урока с использованием новых информационных технологий и ресурсов Интернет требует от учителя высокой степени профессиональной компетентности, а именно (и, прежде всего) информационных, аналитических, прогностических и проективных умений на этапе его подготовки, организационных и мобилизационных умений на этапе педагогической реализации.

Одной из главных задач современного общего образования является формирование информационной компетентности. На мой взгляд, центральное место в формировании информационной компетентности занимает информационная среда общеобразовательной школы.

Под информационной образовательной средой общеобразовательной школы понимается специально организованный комплекс компонентов, обеспечивающих системную интеграцию новых информационных технологий в педагогическую систему школы с целью построения личностно- ориентированной педагогической системы.

В условиях развивающейся информационной образовательной среды школы осуществляется интенсификация всех уровней учебно-воспитательного процесса, повышается эффективность и качество процесса обучения

за счет возможностей, предоставляемых информационной образовательной средой. Формирование информационно-образовательной среды школы на основе применения информационно-коммуникационных технологий является ключевым моментом в создании оптимальных условий для развития и саморазвития учителя, совершенствования его учебно-методической деятельности, педагогического творчества и информационной компетентности.

Создание единого информационного пространства в школе требует привлечения к работе всего педагогического коллектива, учащихся, и, несомненно, родителей.

Ключевой фигурой информационной образовательной среды является учитель. Именно учитель решает, в каком качестве, в каком объеме и для каких целей могут быть использованы средства НИТ в учебном процессе.

Сегодня очевидно, что учитель, действующий в рамках привычной "меловой технологии", существенно уступает своим коллегам, ведущим занятия с использованием мультимедиа-проектора, электронной доски и компьютера, обеспечивающего выход в Интернет.

Для эффективного использования возможностей информационной образовательной среды педагог должен соответствовать следующим требованиям:

- владеть основами работы на компьютере, а также иметь доступ к информационному образовательному пространству и уметь его использовать;
- работать с мультимедийными программами;
- знать основы работы в Интернет, стать для учащихся проводником в освоении Интернет и обучать их эффективному использованию информационных ресурсов для своего образования.

В настоящее время в системе образования сложились основные направления применения в учебном процессе новых информационных технологий, среди которых использование в процессе обучения автоматизированных систем и комплексов; использование экспертных систем и систем поддержки принятия решений; освоение информационных технологий с ориентацией на дальнейшее применение в профессиональной деятельности; использование информационных технологий в качестве дидактического средства и для моделирования различных объектов и процессов; повышение творческой составляющей учебной и исследовательской деятельности.

Использование универсальных информационных программ и средств информатики в процессе обучения: текстовые редакторы, электронные таблицы, системы управления базами данных, мультимедиа-технологии делают учебный процесс более интересным и творческим.

Информатизация учебного процесса на современном этапе выдвигает задачу перехода к новым педагогическим технологиям и прогрессивным методам образования. В связи с этим важнейшими задачами совершенствования учебного процесса являются как повышение информационной культуры преподавателей, как следствие повышение уровня образования и учащихся, так и проблемы адаптации информационных технологий в сфере образования, разработки единых стандартов при создании программных продуктов. Эти изменения естественно обсуждать в контексте трансформации учебных курсов, изменения их содержания, методов и организационных форм обучения в условиях становления школы. Обновленное содержание образования вместе с поддерживающими и обеспечивающими этот процесс средствами вычислительной техники – основа всех учебных программ нового поколения, предлагаемых сегодняшним школьникам. Основным тормозом на пути внедрения этих программ является методическая практика, существующее содержание учебных курсов, закрытая учебная архитекту-

ра. Новое содержание и новые информационные технологии должны предлагаться совместно с новыми педагогическими технологиями, новыми методами и организационными формами учебной работы, новыми регламентами работы школы. Нужна последовательная образовательная политика, позволяющая каждому работнику школы осознать себя участником планомерных долгосрочных изменений образовательного процесса.

Сегодня особенно необходимы практические образцы, демонстрирующие:

- естественную интеграцию в учебный процесс доступных в школе новых информационных технологий;
- переход учителей к сознательному использованию всего богатства потенциально доступных методических и информационных средств;
- повышение качества образовательной работы, использование всех преимуществ существующей образовательной системы, решение стоящих перед обществом долгосрочных социальных проблем.

В «школе информационного общества» учитель перестал быть основным источником сведений об окружающем мире, а главный акцент сегодня должен делаться на освоении способов деятельности. Изменяются традиционные представления об основных функциях школьного учебника: современное учебное издание помимо текста включает в себя ссылки на web-источники, мультимедийные приложения и специализированные инструменты учебной работы (компьютерные среды, виртуальные лаборатории, интерактивные учебные материалы, тренажеры и т. п.). В современном информационном обществе на передний план выходит задача развития навыков и освоения новых средств коммуникации (обмена результатами информационной работы). Естественно ожидать, что эти изменения должны найти отражение в характере и содержании учебной работы школьников.

Для использования средств ИКТ в своей деятельности учитель должен:

- знать о существовании общедоступных источников информации и уметь ими пользоваться;
- уметь понимать и сознательно использовать различные формы и способы представления данных в вербальной, графической и числовой формах;
- владеть методами анализа и синтеза, уметь оценивать достоверность и практическую полезность имеющихся данных с различных точек зрения, использовать их для решения конкретных практических задач.

Что приносит использование новых информационных и коммуникационных технологий в содержание образования? НИТ предоставляют новые инструменты для сбора, хранения, обработки, представления данных и коммуникации. Умение находить и собирать информацию, проверять ее достоверность – первый шаг на пути к самостоятельной работе с информационными источниками, к самостоятельному продуцированию лично значимой информации.

Нельзя обойти вниманием обучение коммуникационным навыкам. Чаты и форумы в Интернете, текстовые редакторы со встроенными словарями синонимов и омонимов, средствами проверки правописания и стиля изложения материала приводят к возрастанию письменной речи учащихся. Быстро растет значение «графической грамотности», созданы программы для развития навыков рисунка, технического черчения. Структура и содержание общеобразовательных курсов предоставляют необходимое пространство для коммуникации. Дополнительно к традиционному ответу на уроках такие курсы предусматривают проведение ученических конференций, использование возможности групповой работы с соответствующими обязательными сообщениями о ходе ее выполнения и

полученных результатах (внутри группы и в классе). Проверенным временем инструментом для такой работы является регулярный выпуск школьных газет, альманахов и других изданий. Важно, что эти виды работ входят в учебный курс в качестве одной из обязательных составляющих и объединяются с другими формами учебной работы. Такое коммуникационное пространство естественным образом предполагает использование вновь появляющихся средств ИКТ. Например, мультимедиа-просктор делает средства презентационной графики обязательным инструментом при подготовке выступлений учащихся; школьный сайт становится местом размещения подготовленных учениками публикаций; Интернет позволяет вынести учебные проекты за стены отдельной школы и сделать их телекоммуникационными. Новые информационные технологии помогают найти естественный путь превращения школьников в активных участников учебного процесса. Однако сами по себе ИКТ не решают этой задачи. Соответствующие направления должны быть заложены в соответствующих учебных курсах. Если этого нет, то вряд ли стоит ожидать, что ИКТ окажутся действительно полезным образовательным инструментом.

Высокий образовательный потенциал современных ИКТ уже не требует специальных доказательств. Цифровая информационная среда помогает изменить практику распространения информации в школе, что, в свою очередь, приводит к перераспределению ответственности за результаты учебной работы, дает учителю новый уровень свободы в принятии решений об изменении организации и методов обучения и принципиально меняет его работу. Распространение новых информационных технологий ведет к сближению школы и ее окружения, дает учащимся возможность находиться в такой же быстро меняющейся культурной среде, пользоваться теми же инструментами, с которыми они столкнутся через несколько лет, выйдя из школы. Работа по воплощению подобных изменений в жизнь должна стать одним из ключевых условий успеха модернизации школы.

На данном этапе информатизации образования в нашей школе основная часть коллектива владеет необходимыми пользовательскими навыками работы на компьютере, обучение и совершенствование навыков владения компьютером осуществляется преимущественно через индивидуальные консультации, курсы переподготовки при ММЦ. Но, как показывает анализ практики, количество обученных педагогов далеко не совпадает с числом тех, кто компетентно (т. е. целенаправленно и самостоятельно, со знанием требований к профессиональной деятельности в условиях информатизации образовательного пространства и своих возможностей и ограничений) способен применять ИКТ в процессе обучения, воспитания, методической деятельности, собственного непрерывного профессионального педагогического образования. Иными словами, качественные изменения в профессиональной деятельности педагогов, прошедших обучение, не отвечают ожиданиям.

Здесь имеется ряд проблем, среди которых можно выделить следующие:

1. Всю работу по обслуживанию техники, внедрению ИКТ в образование, консультированию педагогов ведет учитель информатики, который перегружен уроками. Для активного использования информационных технологий в образовательном процессе необходимы системные координаторы – педагоги, осуществляющие управление этим процессом. В задачи системных координаторов включить: создание школьного образовательного пространства, наполнение Интернет образовательными ресурсами, развитие единого информационного образовательного пространства школы, оказание консультативной, методической помощи учителям-предметникам. У нас в

городе такие координаторы имеются. Это завучи по информационным технологиям и работники ММЦ.

2. Недостаточная оснащенность большинства школ компьютерной техникой, хотя в городе этот вопрос достаточно успешно решается.

3. Нехватка сервисных служб для технической поддержки, ремонта техники;

4. Сохраняющийся дефицит методического обеспечения процесса использования ИКТ в учебной и административной деятельности, в настоящее время во всех школах города идет процесс внедрения нового информационного продукта «АРМ-директор», который позволит автоматизировать процесс управления учебной деятельностью школы.

5. В школе имеется подключение к Интернет, но скоростные характеристики подключения привели к скептическому отношению к данному виду коммуникации, как среди учителей, так и среди учащихся.

6. Несовершенство цифровых образовательных ресурсов.

7. Отсутствие мотивации у учителей к внедрению ИКТ в педагогическую и внеурочную деятельность.

Решение этих и других проблем, которые возникнут и возникают в процессе информатизации образования позволят более широко использовать НИТ в повседневной практике работы педагогов.

Использование информационных технологий позволяет достичь большей заинтересованности учащихся и хорошей результативности учебно-воспитательного процесса.

Работа с новыми информационными технологиями способствует профессиональному росту учителя, требует от него постоянной рефлексии, творческих исканий, создания дидактических разработок. Я не могла остаться в стороне, за бортом быстро плывущей лодки под названием «Школа будущего». Я – человек целеустремленный, творческий. Очень хочу, чтобы эти качества были присущи моим ученикам. Идти в ногу со временем мне помогают реалии сегодняшнего дня и достижения будущего. Нет ничего невозможного, нужно только захотеть и у тебя всё получится. Мы являемся свидетелями пересмотра концепции образования во всем мире. Современные технологии расширяют границы познания, за ними будущее.

«У нас существуют базовые потребности. Нам необходимо питаться, нужно получать образование. Безусловно, массовое производство дает множество преимуществ, которые позволяют нам иметь все это. Как только вы поднимаетесь выше по лестнице потребностей, у вас появляется больше возможностей приобщиться к преимуществам массового производства, и технологии сегодня позволяют сделать это легче, чем когда бы, то ни было раньше. В скором времени даже стены в домах превратятся в огромные экраны, на которых вы сможете выбирать то, что вам нужно в тот или иной день».²⁷⁴ И это, действительно, реалии сегодняшнего дня.

Поэтому, я считаю: будущее – за новыми формами обучения. Их нужно осваивать и внедрять в учебный процесс. Тем более что реализация направления информатизации образования в рамках национального проекта «Образование» в комплексе с государственными и региональными программами информатизации образования позволит создать условия для внедрения в учебный процесс современных технологий, электронных ресурсов нового поколения; включить все образовательные учреждения в единую корпоративную информационную сеть. С классификацией цифровых образовательных ресурсов можно ознакомиться в материалах приложения.

²⁷⁴ Билл ГЕЙТС, руководитель корпорации "Microsoft" (фрагмент интервью В.Познеру программа «Время» от 12.11.2006г.)

Что учителям дают информационные технологии?

● **Оперативность информации:** только информационные технологии позволяют достаточно быстро получить полную и новую информацию по моей предметной области.

● **Динамичность хранения.** Позволяет накапливать и сохранять дидактическую базу, решить проблему наглядности. В последнее время перед учителями географии стоит проблема обеспечения учебного процесса географическими картами. Благодаря информационным технологиям мы любую карту можем, по мере необходимости, с диска компьютера вывести на экран и использовать в учебном процессе.

● **Коммуникативность** (дает возможность организации электронных конференций, проектной деятельности, участия в методических объединениях).

● **Интерактивность** позволяет участвовать в виртуальном методическом объединении учителей географии России.

Эти свойства информационных технологий позволяют мне использовать новые формы в педагогической деятельности:

● **Электронные учебники.** С 2001 года учащиеся нашей школы начали работать по электронному учебно-методическому комплексу «География. Наш дом – Земля» для 7-го класса. На сегодняшний день в школе по географии ведется работа по электронным учебникам для 6-10-го класса. На мой взгляд, наиболее динамичными являются мультимедиа-пособие для средней школы из серии «Виртуальная школа Кирилла и Мефодия» – «Уроки географии Кирилла и Мефодия. 6-8 классы»

● **Презентация.** Это форма позволяет более наглядно и интересно проводить уроки по географии. Сейчас уже подготовлены презентации по самым разнообразным темам и курсам. Также существует интеграция уроков информатики и географии. Сдавая ряд тем по географии, учащиеся создают свои презентации, которые после защиты могут быть использованы в учебном процессе. Опыт составления и использования мультимедиа презентаций представлен в материалах городского семинара по теме «Понятие новой информационной технологии в образовательном процессе. Конструирование урока с использованием ИКТ» (*Приложение*) В приложении также представлены разработки уроков-презентаций по различным темам различных курсов (*Приложение*)

● Интернет-ресурсы:

Возможности и ресурсы Интернет, которые могут быть использованы учителем географии в своей работе по обучению основам географических знаний школьников, включают в себя:

- WWW (Всемирная паутина);
- E-mail (Электронная почта)
- ресурсы самореализации – сайты школ, учителей, детей;
- средства массовой информации;
- ресурсы библиотек.

Серверы Всемирной паутины я использую для поиска дополнительной и новой информации к урокам в процессе подготовки.

Эти ресурсы нам необходимы для подготовки детей к НПК, олимпиадам, для проведения уроков. Библиотеки очень часто не располагают литературой (это является проблемой многих малых городов), и получить ее можно, используя только Интернет-ресурсы.

● **Ресурсы дистанционного образования.** Учитель может повышать свою профессиональную подготовку, участвуя с учащимися в дистанционных проектах и в виртуальных методических сообществах учителей.

Позитивные результаты внеурочной деятельности:

Как повысить интерес учащихся к изучению школьного курса географии? Этот вопрос волнует многих учителей. Один из путей решения этой проблемы – внеклассная работа, которая является неотъемлемой составляющей учебно-воспитательного процесса.

Внеурочная деятельность по географии и экономике находит свое выражение в следующих формах: проведение классных часов в нетрадиционных формах, организация и проведение экскурсий, дополнительные занятия для подготовки к олимпиадам, участие молодых исследователей в различных российских, окружных, городских форумах, конференциях и т.д. Организация и проведение массовых акций со старшеклассниками, подключение к этой работе родителей, узких специалистов, работа с крупномасштабными проектами волонтерской деятельности старшеклассников, участие в различных мероприятиях городского уровня и т.д.

Мои ученики постоянно принимают участие в неделе естественных наук, демонстрируя высокую активность и интерес к внеурочной работе. Учащиеся старших классов изъявляют большое желание заниматься исследовательской деятельностью.

В этой таблице представлены наиболее существенные достижения моих учеников. Я уверена, что мы не остановимся на достигнутом.

Постоянно участвую в методических совещаниях, педсоветах школы, в работе школьного и городского методических объединений, где выступаю с докладами по самым разнообразным тематикам.

Возглавляя работу с родителями на уровне школы с 2004 года на общешкольных родительских собраниях, которые старалась проводить в нетрадиционной форме, привлекая узких специалистов с использованием информационных технологий, старалась поделиться своим опытом воспитания подрастающего поколения.

Продолжила работу со старшеклассниками, привлекая родителей, организовывая массовые акции, например, в 2005-2006 году «Антиспид» СПИД – не спит!» в рамках, реализуемого в школе проекта «Миссия – жить!», сумела добиться целостности и систематичности в работе с родителями на уровне школы, родители стали активными участниками учебно-воспитательного процесса.

Успехи учащихся, которые они демонстрируют на городских мероприятиях, научно-практических конференциях и различных форумах, убеждают меня в правильности выбранных методов и форм учебно-воспитательного процесса и стимулируют меня к дальнейшим поискам совершенствования форм и методов работы.

Литература:

1. Беспалько В.П. Педагогика и прогрессивные технологии обучения. - М., 1995.
2. Васильева И.А., Осипова Е.М., Петрова Н.Н. Психологические аспекты применения информационных технологий // Вопросы психологии. - 2002. - №3
3. Гершунский Б.С. Компьютеризация в сфере обучения: проблемы и перспективы. - М.: Педагогика, 1987.
4. Гершунский Б.С. Философия образования. - М., 1998.
5. Клейман Г.М. Школа будущего: компьютеры в процессе обучения: Пер. с англ. - М.: Радио и связь, 1987.
6. Машбиц Е.И. Психолого-педагогические аспекты компьютеризации // Вести высшей школы. - 1986. - №4
7. Полат Е.С. Новые педагогические технологии / Пособие для учителей - М., 1997.
8. Пейперт С. Поворот в сознании: Дети, компьютеры и плодотворные идеи: Пер. с англ. / Под ред. Беляевой А.В., Леонова В.В. - М.: Педагогика, 1989.
9. Роберт И.В. Современные информационные технологии в образовании. - М.: Школа-Пресс, 1994.

10. Роберт И.В. Распределенное изучение информационных и коммуникационных технологий в общеобразовательных предметах // Информатика и образование. - 2001. - №5.

11. Хантер Б. Мои ученики работают на компьютерах: книга для учителя: пер. с англ. - М.: Просвещение, 1989.

Потребности рынка труда и требования работодателей как основа формирования подготовки кадров в системе СПО

Л.Б. Иванова (Россия, Камышлов)

e-mail: z-o-vmt@yandex.ru

Современная социально-экономическая ситуация ставит перед организациями новые задачи, для решения которых важен качественный человеческий ресурс, требования к которому изменяются в след за изменением многих сфер общественной жизни.

Одной из таких сфер является сфера образования. В условиях перехода образовательных учреждений на автономию, необходимо понимать, что качество человеческого капитала является основой успешной деятельности современных организаций. При этом обязательным элементом воспроизводства человеческого капитала, особенно в условиях перехода на автономию, становится подготовка и переподготовка специалистов в течение всей их трудовой карьеры.

Ценность работника, как носителя человеческого капитала, существенно зависит от качества полученного образования, что подчеркивается в частности в концепции человеческого капитала, разработанной в рамках ЮНЕСКО. В ней отмечается, что качество человеческого потенциала оказывает прямое влияние на экономический рост государства, и что качество человеческого потенциала зависит от качеств образования (в том числе и профессионального) как важнейшей его составляющей.

Рассмотрение проблемы профессионального образования возможно в двух аспектах: со стороны подготовки студенческих кадров, как потенциальных работников современных бизнес процессов, и с другой стороны – подготовка квалифицированных педагогических кадров, готовых работать в современной экономической ситуации и подготовки соответствующих специалистов для рынка труда. Особенно актуально рассмотрение этих двух аспектов сегодня в системе среднего профессионального образования. Во-первых, в настоящее время среднее специальное образование не в полной мере отвечает запросам рынка труда. Выпускников техникумов приходится переучивать непосредственно на производстве, затрачивая на переподготовку огромные средства. Во-вторых, материальная база для прохождения практики в СПО по различным специальностям очень плохая или ее вообще нет. В-третьих, имеющиеся кадры мастеров производственного обучения и преподавателей специальных дисциплин не способны обучить современным технологиям производства, в силу тех же причин. И, в-четвертых, слабая связь образовательных учреждений с работодателями, отсутствие тесных взаимосвязей, не позволяет наладить переподготовку преподавательских кадров на должном уровне. Эти проблема в первую очередь волнует предпринимателей, которые очень заинтересованы, чтобы период переобучения сократился до минимума. Об этом говорилось на круглом столе, проведенном в Высокогорском многопрофильном техникуме 2 ноября 2012 года, темой которого стало «Социальное партнерство: проблемы и противоречия».

Соответственно сказанному выделяем проблему государственной значимости взаимодействия бизнеса, образования и науки и как следствие – определения путей

совершенствования подготовки педагогических кадров для современных бизнес-процессов.

Выявление противоречий в темпах обновления материально-технической базы образовательных учреждений, а в частности Высокогорского многопрофильного техникума, и требований к уровню подготовки выпускника в условиях современного производства.

Бизнес намерен участвовать (и уже участвует) в мониторинге рынка труда, непосредственно в управлении образовательным учреждением, в преподавании, в финансировании грантов, именных стипендий передовым учебным заведениям, лучшим преподавателям и студентам учебных заведений²⁷⁵.

Всероссийский центр изучения общественного мнения провел в 2008 году исследование по заказу Российского союза промышленников и предпринимателей среди владельцев и топ-менеджеров частных компаний промышленности, строительства, транспорта, связи, сферы торговли. Данное исследование показало, что согласно прогнозам предпринимателей главной проблемой для бизнеса в ближайшие годы может стать нехватка квалифицированных кадров (об этом сообщает 76% опрошенных).²⁷⁶

Большой проблемой образовательных процессов в данный момент является сокращение объема часов на практику по новым стандартам в разы, а требования к практическому опыту выпускников остается прежним.

Следует учесть, что в соответствии с новым ФГОС сократился срок обучения (с 3х до 2,5 лет) и существенно уменьшилось количество часов, отводимое на практику (1700 до 792 - , 936 до 436 часов - ...).

«Болевыми точками» в сфере российского профессионального образования можно обозначить:

- средний возраст педагогического состава во многих образовательных учреждениях города и области равен 50 лет (а по последним стат. данным за 2012 год в нашем образовательном учреждении средний возраст составил 58 лет!), что естественным образом тормозит процесс подготовки кадров для современного бизнеса;
- не соответствие требований современного работодателя и качества подготовки специалистов в системе СПО;
- подготовка специалистов ориентирована на массовое производство 30-50-летней давности;
- отсутствуют эффективные связи между работодателями, предприятиями и ССУзами;
- используется мало инструментов государственно-частного партнерства в профессионально-техническом образовании и финансового стимулирования педагогических кадров. Ставка преподавателей и мастеров производственного обучения составляет в среднем от 4000 до 5000 рублей за 720 часов нагрузки
- тяжелая адаптация преподавателей спецдисциплин (производственников) в педагогической направленности. Проблемы с аттестацией таких преподавателей и соответственно оплатой труда;
- существует проблема притока и закрепления в ССУЗах молодых педагогических кадров;
- слабая пропаганда научных и технических знаний среди молодежи;
- непрестижность и слабая пропаганда технических и технологических профессий;
- износ материально-технической и информационной базы в СПО.

275 Андрукович Л.Н. Государственно-частное партнерство в сфере высшего профессионального образования // Национальные проекты и сбережения нации/под ред. Академии Ю.С. Писоварова. М.: ИНИОН РАН, 2008. С 644.

276 <http://wciom.ru> ВЦИОМ: Представлены результаты второго Делового рейтинга высшего образования в России.

Складывается впечатление, что министерство образования просто забыло о существовании начального и среднего профессионального образования.

Преподаватели имеют желание и готовы участвовать в продвижении новых образовательных технологий. Но, к сожалению, большинство образовательных конкурсов и грантов имеют школьную и вузовскую направленность, работников СПО на них практически не допускают.

На наш взгляд эти болевые точки являются как раз теми задачами, которые требуется решить для интеграции современных бизнес процессов.

По нашему мнению, самым наглядным показателем эффективности социального партнерства является трудоустройство наших выпускников на предприятиях, где они в свое время проходили практику. В этом отношении самые существенные результаты показывает сотрудничество нашего техникума с ЕВРАЗ ВГОКом. Ежегодно 20% выпускников начального профессионального образования по специальностям «Помощники машиниста», «Электромонтеры СЦБ», «Сварщики» устраиваются на работу на ЕВРАЗ ВГОК. Так же некоторая часть выпускников среднего профессионального уровня, а именно, «Техническая эксплуатация и обслуживание электрического и электромеханического оборудования», «Коммерция (по отраслям)» и «Сварочное производство» трудоустроены по данным специальностям на предприятия города. То есть очень хорошо востребованы.

Все студенты, обучающиеся по заочной форме в ВМТ, работают на предприятиях города и Свердловской области, а это 256 человек, которые нуждаются в получении специальности, значимой в сфере их деятельности, например, для карьерного роста, аттестации рабочих мест и так далее.

Исходя из маркетинговых исследований нашего техникума в ЕВРАЗ ВГОКе, выявилась большая потребность в открытии такой специальности как «Организация перевозок и управление на транспорте», что дало толчок для лицензирования данной специальности в СПО. Эффект набора превзошел все ожидания: группы оказались переполнены и из 30 человек в группе с ЕВРАЗ ВГОКа по специальностям «Техническая эксплуатация и обслуживание электрического и электромеханического оборудования» на заочном отделении учится 20 человек, «Организации перевозок и управление на транспорте» – 21 человек, «Сварочное производство» – 18 человек. Так же группа «Коммерция (по отраслям)» на заочном отделении из 36 человек 25 работают по специальности «Менеджер по продажам» на предприятиях города. «Механизатор сельского хозяйства» из 25 набранных – 20 работают на предприятиях «Агрокомплекса Лайский», где располагается наш филиал.

Только такие маркетинговые исследования могут дать отправные точки для дальнейшего сотрудничества предприятия и образовательного учреждения для подготовки студенческих, а так же преподавательских кадров. Такая надобность создает большую мотивацию, а потом и эффект, для объединения интересов бизнеса и образования. Если положить в основу сотрудничества взаимный интерес, то можно наметить пути решения выше поставленных задач, указанных в начале статьи, то есть «болевых точек».

Для постоянства взаимодействия, в техникуме созданы рабочие группы.

В целях повышения качества профессионального образования, удовлетворяющего потребности рынка труда Свердловской области, для формирования вариативной части основных профессиональных образовательных программ государственными образовательными учреждениями начального и среднего профессионального образова-

ния Свердловской области с мая 2012 года начали проводиться маркетинговые исследования по выявлению. Требований работодателей к деятельности работников в условиях современного производства (письмо Министерства общего и профессионального образования от 05.05.2012 № 2501). В рамках проводимого мероприятия задействованы сотрудники образовательных учреждений начального и среднего профессионального образования Свердловской области. Опросом охвачено большинство предприятий Свердловской области по основным отраслям экономики.

Опрос проводится с целью качественной разработки образовательных программ в соответствии с федеральным государственным образовательным стандартом, где необходимо проанализировать деятельность работника в условиях современного производства, что позволит нам разработать или обновить учебные программы и таким образом вместе с работодателем найти пути решения подготовки современных специалистов. Ознакомление работодателя с фондом оценочных средств и контрольно-измерительными материалами, которые предлагаются ФГОСом, но пока имеют для работодателя весьма отвлеченное представление. А именно, что такое общие и профессиональные компетенции, оценочные листы, оформление соответствующих документов. Все это на данный момент вызывает некоторое отторжение в реакции работодателя на такой вид взаимодействия. Но без понимания происходящих процессов в образовательном учреждении невозможна четкая ориентация на конечную цель, а именно выпуск высококлассных профессиональных кадров для них же. Поэтому данные маркетинговые исследования помогают приобщить конкретных специалистов предприятий к пониманию данной педагогической специфики и тем самым наладить взаимодействие предприятия и образовательного учреждения.

Региональные учебно-методические комиссии под руководством Регионального координационного центра по введению и реализации ФГОС начального и среднего профессионального образования в Свердловской области при Институте развития образования разработали более 50 примерных основных образовательных программ по массовым профессиям и специальностям Свердловской области. На основе этих программ образовательные учреждения разработали основные образовательные программы с учетом требований работодателей, подготовили материально-техническую базу к введению ФГОС.

Институтом развития образования предложена практика повышения квалификации мастеров производственного обучения и преподавателей специальных дисциплин в форме стажировки на базе инновационных площадок, обладающих современными технико-технологическим оборудованием.

211 представителей 8 отраслей (энергетика, сварочное производство, машиностроение и металлообработка, автоматика и телемеханика, архитектура и строительство, агропромышленный комплекс, железнодорожный и автомобильный транспорт, логистика, торговля и сервис) прошли обучение в условиях профессионально-образовательных кластеров.

Основными направлениями деятельности среднего специального образования в рамках требований рынка труда, очевидно должно являться:

1) создание на базе учреждений среднего профессионального образования инновационных площадок, обладающих современным технико-технологическим оборудованием, для организации стажировок мастеров производственного обучения и преподавателей специальных дисциплин;

2) освоение преподавателями специальных дисциплин и мастерами учреждений профессионального образования новых производственных процессов и современных образовательных технологий;

3) овладение преподавателями специальных дисциплин и мастерами способами профессиональной деятельности на новейшем технологическом оборудовании;

4) распространение инновационного опыта работы преподавателей специальных дисциплин и мастеров высшей квалификации

5) обеспечение условий для внедрения в образовательный процесс высокоэффективных инновационных технологий;

6) совершенствование методики производственного обучения.

Расширяется опыт международного сотрудничества в системе профессионального образования Свердловской области. Более 20 образовательных учреждений начального и среднего профессионального образования участвовали в международных проектах различного уровня и направленности. Но цель данной деятельности определяется не только необходимостью подготовки специалистов с учетом требований качества общемирового уровня, но и с учетом, прежде всего, требований наших работодателей, как основы формирования подготовки кадров в системе СПО.

С 1 сентября 2013 года вступает в силу новый базовый закон об образовании в России. Законом расширен круг субъектов, имеющих право на ведение образовательной деятельности, в том числе закреплены правовые возможности доступа "необразовательных" организаций к образовательной деятельности. Кроме того, в законе выделена отдельная статья, посвященная регламентации правового положения индивидуальных предпринимателей, ведущих образовательную деятельность. Мы надеемся, что вступление в силу этого закона ускорит интеграционные процессы бизнеса и образования²⁷⁷.

Требования работодателей как основа развития потенциала будущих специалистов в системе СПО

К.Н. Бекенева (Россия, Нижний Тагил)

ksenia_st_87@mail.ru

Научный руководитель Л.Ю. Шемятихина

Современная социально-экономическая ситуация ставит перед организациями новые задачи, для решения которых важен качественный человеческий ресурс, требующий к которому изменяются в след за изменением многих сфер общественной жизни. Одной из таких сфер является сфера образования.

Рассмотрение проблемы профессионального образования возможно в двух аспектах: со стороны подготовки студенческих кадров, как потенциальных работников современных бизнес процессов, и с другой стороны – подготовка квалифицированных педагогических кадров, готовых работать в современной экономической ситуации и подготовки соответствующих специалистов для рынка труда. Особенно актуально рассмотрение этих двух аспектов сегодня в системе среднего профессионального образования. Во-первых, в настоящее время среднее специальное образование не в полной мере отвечает запросам рынка труда. Выпускников техникумов приходится переучивать непосредственно на производстве, затрачивая на пе-

реподготовку огромные средства. Во-вторых, материальная база для прохождения практики в СПО по различным специальностям очень плохая или ее вообще нет. В-третьих, имеющиеся кадры мастеров производственного обучения не способны обучить современным технологиям производства, в силу тех же причин. И, в-четвертых, слабая связь образовательных учреждений с работодателями, отсутствие тесных взаимосвязей, не позволяет наладить подготовку будущих специалистов на должном уровне.

Говоря о современном профессиональном образовании, уже мало кто воспринимает в качестве его результата только сумму профессиональных знаний. Образование сегодня - это «образование, придающее силы» для достижения той цели, которую перед собой ставит человек, это то, что само по себе дает наилучшие шансы в жизни и оправдывает претензию на преимущества перед другими.

Развитие потенциала это основное условие профессиональной и социальной успешности человека, которое обеспечивается уровнем образования и степенью проявления будущим специалистом своей субъектности. Особая роль образования в современном мире, превращение его в самую важную сферу человеческой деятельности актуализирует проблему качества подготовки будущих специалистов, а развитие потенциала - становится одной из приоритетных педагогических проблем.

Показателями качественной подготовки современного специалиста можно принять два основных критерия:

- количество времени, необходимое выпускнику образовательного учреждения для адаптации на рабочем месте в соответствии со своей специальностью;

- количество «родственных» (смежных) специальностей, по которым выпускник может работать без значительных затрат времени и сил на их освоение.

Кроме того, необходимо исследовать комплекс качеств будущего специалиста, который бы позволял ему с учетом конъюнктуры рынка труда, собственных возможностей и потребностей эффективно конкурировать и реализовывать свой потенциал. Для учреждений профессионального образования такой маркетинговый подход к организации собственной деятельности означает необходимость поиска и реализации технологий, которые обеспечивали бы будущему специалисту конструктивное соотношение личностных и общественных целей развития.

Повышение качества профессиональной подготовки современного специалиста возможно при условии внесения существенных изменений в процедуру обучения.

Проектирование технологий оценки будущего специалиста - это процесс обоснования и выбора соответствующих критериев оценки, адекватных поставленной цели. Одним из вариантов оценки будущего специалиста может служить создание паспорта профессиональной карьеры или портфолио индивидуальных профессиональных достижений выпускника учреждения профессионального образования. Основное назначение данного технологического приема - помочь выпускникам совершить переход от учебы к трудовой деятельности или продолжению обучения на более высоком уровне и представить работодателям наиболее полные сведения о квалификации, а также академических знаниях, умениях и навыках молодых людей - претендентов на место работы. Для работодателей портфолио важно тем, что показывает, что умеет и может делать претендент на место работы, а не только то, чему он был обучен. Кроме того, портфолио позволяет более эффективно провести профессиональный отбор, подобрать место работы, наиболее соответствующее профессиональным и академическим компетенциям, которыми овладел выпускник, в конечном итоге это способствует повышению производительности труда, уменьшению затрат на переподготовку, снижению текучести кадров.

При анализе проблемы развития потенциала буду-

²⁷⁷ <http://base.consultant.ru/> «КонсультантПлюс: правовые новости от 9 января 2013 года»

шего специалиста представляется важным обозначить региональный подход, раскрывающий специфику конструирования региональной системы профессионального образования. Под региональной образовательной системой мы понимаем результат взаимодействия профессиональных образовательных учреждений и предприятий, частных фирм, учреждений, посредством которых возможна реализация совокупности образовательных процессов.

В данной работе мы выделяем проблему государственной значимости взаимодействия бизнеса, образования и науки и как следствие - определения путей совершенствования подготовки кадров для современных бизнес-процессов, выявление противоречий в темпах обновления материально-технической базы образовательных учреждений, а в частности Высокогорского многопрофильного техникума, и требований к уровню подготовки выпускника в условиях современного производства.

Бизнес намерен участвовать (и уже участвует) в мониторинге рынка труда, непосредственно в управлении образовательным учреждением, в преподавании, в финансировании грантов, именных стипендий передовым учебным заведениям, лучшим преподавателям и студентам учебных заведений²⁷⁸.

Всероссийский центр изучения общественного мнения провел в 2008 году исследование по заказу Российского союза промышленников и предпринимателей среди владельцев и топ-менеджеров частных компаний промышленности, строительства, транспорта, связи, сферы торговли. Данное исследование показало, что согласно прогнозам предпринимателей главной проблемой для бизнеса в ближайшие годы может стать нехватка квалифицированных кадров (об этом сообщает 76% опрошенных)²⁷⁹.

Большой проблемой образовательных процессов в данный момент является сокращение объема часов на практику по новым стандартам в разы, хотя требования к практическому опыту выпускников остаются прежними.

Следует учесть, что в соответствии с новым ФГОС сократился срок обучения, и существенно уменьшилось количество часов, отводимое на практику, что не может не повлиять на уровень подготовленности будущего специалиста к реалиям рынка труда.

В целях повышения качества профессионального образования, удовлетворяющего потребности рынка труда Свердловской области, для формирования вариативной части основных профессиональных образовательных программ государственными образовательными учреждениями начального и среднего профессионального образования Свердловской области с мая 2012 года начали проводиться маркетинговые исследования по выявлению требований работодателей к деятельности работников в условиях современного производства²⁸⁰. В рамках проводимого мероприятия задействованы сотрудники образовательных учреждений начального и среднего профессионального образования Свердловской области. Опросом охвачено большинство предприятий Свердловской области по основным отраслям экономики. Опрос проводится с целью качественной разработки образовательных программ в соответствии с федеральным государственным образовательным стандартом, где необходимо проанализировать деятельность работника в условиях современного производства, что позволит нам разработать или обновить

учебные программы и таким образом вместе с работодателем найти пути решения подготовки современных специалистов. Должно быть ознакомление работодателя с фондом оценочных средств и контрольно-измерительными материалами, которые предлагаются ФГОС, но пока имеют для работодателя весьма отвлеченное представление. А именно, что такое общие и профессиональные компетенции, оценочные листы, оформление соответствующих документов.

Все это на данный момент вызывает некоторое отторжение в реакции работодателя на такой вид взаимодействия. Но без понимания происходящих процессов в образовательном учреждении невозможна четкая ориентация на конечную цель, а именно выпуск высококлассных профессиональных кадров для них же. Поэтому данные маркетинговые исследования помогают приобщить конкретных специалистов предприятий к пониманию педагогической специфики и тем самым наладить взаимодействие предприятия и образовательного учреждения.

Роль подготовки, переподготовки и повышения квалификации тренерского состава в повышении эффективности деятельности детско-юношеских спортивных школ

Е. Н. Разумов (Россия, Екатеринбург)

e-mail: karate1987@list.ru

В современных условиях важнейшим условием развития организации, авторитета ее на рынке и повышения конкурентоспособности являются корпоративные знания. Деятельность руководства по обучению и повышению квалификации сотрудников, собственная работа сотрудников в этом направлении, мощная система информационного поиска новаций и нововведений – все это должно работать на идею постоянного повышения и совершенствования корпоративного знания²⁸¹. Поэтому в последнее время руководители многих предприятий и организаций пристальное внимание уделяют созданию систем корпоративной подготовки специалистов, прежде всего работе учебных центров и учебных отделов.

Без серьезных организационных изменений в области подготовки и переподготовки персонала трудно ожидать качественных изменений в работе организации. Семинары, стажировки не могут заменить постоянной целенаправленной работы по обучению, переподготовке, информированию сотрудников.

При выборе стратегии обучения сотрудников перед руководителем всегда существует дилемма – обучение как ликвидация последствий не слишком удачного приема сотрудников или обучения инновациям, новым технологиям деятельности в организации²⁸².

Когда-то работа с персоналом заключалась в мероприятиях по набору и отбору работников. Современные организации, в которых хорошо поставлено дело управления, считают, что набор подходящих людей является всего лишь началом. В то время как большая часть ресурсов организации представлена материальными объектами, стоимость которых со временем снижается посредством амортизации, ценность людских ресурсов с годами может

²⁷⁸ Андрукович Л. Н. Государственно-частное партнерство в сфере высшего профессионального образования // Национальные проекты и сбережения нации/под ред. Академии Ю. С. Пивоварова М.: ИНИОН РАН, 2008. С. 644.
²⁷⁹ <http://wciom.ru> ВЦИОМ: Представлены результаты второго Делового рейтинга высшего образования в России.

²⁸⁰ Письмо Министерства общего и профессионального образования от 05.05.2012 № 2501

²⁸¹ Ижбулатова, О. Н. Формирование и реализация кадровой стратегии предприятия / О. Н. Ижбулатова // Управление персоналом, 2007. – №1. – С.12.

²⁸² Кокорева, П. А. Управление персоналом в рамках концепции человеческого капитала / Под науч. ред. Одегова Ю. Г. – М, РЭА им. Плеханова, 2008. – 260 с.

и должна возрастать. Таким образом, как для блага самой организации, так и для личного блага всего персонала руководство организации должно постоянно работать над всемерным повышением его потенциала.

Развитие персонала – комплекс мер, включающих профессиональное обучение выпускников школ, переподготовку и повышение квалификации кадров. Цель развития персонала – обеспечение организации хорошо подготовленными работниками, в соответствии с ее целями и стратегией развития.

Переход к рыночным отношениям означает кроме всего прочего высокую динамику изменение требований к качественным параметрам работников. При этом выявляются важные сдвиги в отношении роли и значения отдельных компонентов ее качества. Примером здесь может послужить место образовательного фактора в общих качественных характеристиках совокупного работника.

В наши дни ситуация такова, что образование, и не столько общее, сколько профессиональное, становится определяющим элементом, формирующим качественные характеристики рабочей силы. Крупные организации наращивают инвестиции в подготовку кадров, поскольку внешний рынок и система подготовки все меньше удовлетворяют потребности высокотехнологичных производств. Этому также способствуют сокращающийся цикл производства и жизни товаров, их частое изменение, требующее новых квалификаций.

Современная государственная политика в области профессиональной подготовки призвана обеспечить решение двух взаимосвязанных задач социально-экономического характера:

- обеспечение потребности производства рабочей силой требуемой квалификации;
- борьба с безработицей путем переподготовки безработных.

Подготовка квалифицированных кадров представляет собой совокупность мероприятий, которые направлены на систематическое получение и повышение квалификации, отвечающей текущим и перспективным целям организации и обеспечивающей соответствие требований, предъявляемых рабочим местом к способностям работника.

Подготовка квалифицированных кадров затрагивает множество компонентов социальной эффективности. Повышение профессионального мастерства положительно отражается на ²⁸³.

- гарантии (сохранении) рабочего места;
- возможность профессионального роста в организации;
- доходах работника.

Все вышесказанное в полной мере относится к деятельности спортивных школ, в частности школ по единоборствам. По данным статистики, подавляющее большинство специалистов – мужчины (93,9%), так как единоборствами занимаются преимущественно мужчины, за исключением фехтования на рапирах и шпагах среди женщин и женского дзюдо. Причем и в этих видах спорта практически основную часть тренерского контингента составляют мужчины.

Почти половину всех тренеров (43,2%) составляет группа в возрасте от 31 до 40 лет. Данный контингент характерен высоким творческим потенциалом и не случайно, что выделенный возрастной интервал является модальным. Количество тренеров 51-60 лет в их составе заметно снижается, а после 60 лет становится совсем незначительным. По-видимому, это вызвано серьезными

трудностями сохранения уровня профессиональной пригодности, высокими требованиями к их физическому и психологическому состоянию, которые связаны с повышенными двигательными и эмоциональными нагрузками.

Отмечается также ровное распределение тренеров по стажу работы, хотя количественно приоритетное место занимают специалисты со стажем в 6-10 лет (26,4%) и свыше 20-ти лет (20,4%), показатели которых статистически взаимосвязаны с наличием тренерского звания и категории.

В оценке тренерского мастерства следует, видимо, опираться на тренерскую категорию и звание. 87,6% специалистов имеют тренерскую категорию, причем из них: 17,9% – высшую, 50,6% – первую и 31,5% – вторую. В свою очередь, звание заслуженного тренера СССР имеют 8,9%, 22,9% являются заслуженными тренерами республик.

Большинство тренеров в прошлом достигло уровня мастера спорта и практически отсутствуют педагоги, имеющие в прошлом спортивный разряд ниже первого. Существует взаимосвязь между прошлыми спортивными заслугами и тренерским званием, что свидетельствует о влиянии спортивного мастерства тренера на успешность его профессиональной деятельности. Объяснением этому служит сформировавшаяся практически во всех видах единоборств система подготовки квалифицированных спортсменов, в которой четко выражены приоритеты технико-тактического совершенствования по отношению к достижению функциональной тренированности. Поэтому столь важным является личный соревновательный опыт и спортивная квалификация тренеров.

Начало тренерской деятельности в единоборствах имеет существенные особенности. Так, почти половина педагогов начали профессиональный путь работой с детьми, и лишь незначительное число тренеров сразу приступили к работе со взрослыми, а около четверти занялись подготовкой спортсменов юношеского возраста и спортсменов разного возраста.

Аналогично и распределение ответов тренеров о квалификации учеников в начале педагогической деятельности. Хотя большинство тренеров начинало с новичков, но значительная часть в начале тренерской деятельности имела дело с квалифицированными спортсменами. Этот факт следует, по-видимому, учитывать при подготовке тренеров в физкультурных вузах, так как сегодняшнее обучение студентов сориентировано прежде всего на работу с новичками.

Большинство приступили к тренерской работе в ДЮСШ (50,0%), значительная часть – в спортивных клубах коллективов физкультуры предприятий и вузов (23,9%), а остальные в СДЮШОР, ШВСМ и спортивных секциях средних школ. Такое соотношение в распределении мест начала работы тренеров определяет необходимость дифференцированной их подготовки в стенах вузов.

Выведенное положение подтверждается и данными о квалификации спортсменов, с которыми начинают работать выпускники институтов физкультуры. Лишь небольшая часть специалистов работает с новичками (5,0%), основная же их масса равномерно распределилась между группами разрядников, мастеров спорта и мастеров спорта международного класса.

90,7% опрошенных тренеров систематически готовят какую-либо сборную команду. Наиболее количественно значимыми являются группы тренеров, которые работают со сборными командами города, области, края, а также со сборными командами республик. В свою очередь, уровень подготавливаемой команды соответственно определяет и спортивную квалификацию учеников.

В настоящее время наблюдается тенденция к углубленной специализации по отдельным направлениям

²⁸³ Сперанский, В. И. Современные технологии управления персоналом: учебно-практическое пособие / В. И. Сперанский. – М.: Альфа-Пресс, 2008. – 496 с.

тренерского труда. Однако большинство опрошенных специалистов по единоборствам не разделяют этих взглядов и стараются готовить спортсмена по возможности от первых шагов в спорте до самого высокого возможного их уровня, вплоть до окончания спортивной карьеры (52,5%). При распределении же остальных тренеров с учетом выбора контингента занимающихся выявлено, что большинство среди них отдает предпочтение работе на различных этапах спортивного совершенствования.

Такая ситуация является, вероятно, отражением противоборствующих тенденций в оценке и практике материального вознаграждения тренерского труда, а также несовершенной структуры организации детско-юношеского, молодежного и взрослого спорта, отсутствия преемственности в построении тренировочного и воспитательного процессов со спортсменами, с момента их прихода в секцию и до момента, когда они становятся спортсменами мирового класса. Хотя в официальных документах и декларируется необходимость обеспечения взаимозависимости между средствами и методами в многолетней подготовке, на практике она обычно отсутствует. Это приводит к обесцениванию высшего физкультурного образования.

Образовательный уровень тренеров характеризуется следующими данными: большинство получило высшее физкультурное образование или учится в настоящее время; часть имеет высшее образование другого профиля и лишь небольшое количество окончило средние учебные заведения. Именно поэтому развитие тренерского состава является актуальной проблемой для руководителей школ единоборств.

Квалификация – это динамическая способность человека включаться в процесс производства и выполнять предусмотренные технологией трудовые операции. Она характеризует, с одной стороны потенциальную возможность работника выполнять работу определенной сложности, а с другой – уровень развития самого работника.

В период интенсивных технологических преобразований повышению квалификации отводится исключительное значение, обеспечивающее само существование предприятия. Рассмотрим основные принципы и этапы построения и внедрения системы обучения персонала в спортивных школах.

Первый этап системы – диагностика существующей ситуации с целью внесения корректив в действующую систему обучения. Благодаря ей можно получить полную картину уже сложившейся схемы обучения и выявить ее слабые места. В результате исследования можно на втором этапе сформировать общую концепцию системы обучения, обозначающую:

- 1) структуру системы обучения с указанием ее места в общей системе управления персоналом (связь с процессами отбора, адаптации, оплаты труда, материальной и нематериальной мотивации, оценки);
- 2) целевую аудиторию;
- 3) цели и задачи обучения;
- 4) ответственных за обучения лиц;
- 5) направления и методы обучения (согласно потребностям и возможностям организации);
- 6) расчет бюджета на обучение;
- 7) составление плана и графика обучения на год;
- 8) разработку документации, регламентирующей процесс обучения (Положение об обучении, должностные инструкции, необходимые внутренние приказы и распоряжения, оценочные формы).

В целом можно создать систему обучения с учетом потребностей отдельных сотрудников, целевых групп и подразделений, руководящего состава организации и включенных в кадровый резерв сотрудников.

В основу системы обучения может быть положено

на модель компетенций, позволяющая четко определить степень профессионализма сотрудников на разных этапах – найма, адаптации, продвижения, аттестации.

Таким образом, различные формы оценки (в зависимости от поставленных задач), предшествующие внедрению разработанной концепции, позволят выявить потребность в обучении у отдельных работников, а также четко спланировать его методы и направления.

Рассматривая план индивидуального обучения и развития специалиста, следует отметить, что при подборе персонала руководство может использовать два пути:

а) трудоустройство готового специалиста, знания и навыки которого максимально соответствуют требованиям к должности и принятым стандартам;

б) подбор кандидата с минимальным опытом работы, высоким потенциалом и желанием профессионально расти и развиваться в выбранной сфере деятельности.

В первом случае принятый сотрудник на начальном этапе работы не требует затрат на обучение и имеет доступ только к внутренним обучающим ресурсам организации. Исключением может быть обучение, связанное со стратегическими целями организации, или на укрепление командного духа. В дальнейшем, по истечении определенного периода и при высоких рабочих показателях, он получает доступ к той части системы обучения, которая влечет за собой финансовые затраты для предприятия. Во втором случае при трудоустройстве молодых специалистов, не соответствующих или не полностью соответствующих требованиям к должности, может быть использована специально разработанная модель их подготовки.

Опыт, приобретаемый в период работы на крупных предприятиях, является очень ценным для молодого работника. Кроме того, ему предоставляются возможности роста, как карьерного, так и профессионального. Исходя из этого, в процессе формирования предложения о работе с потенциальным сотрудником оговариваются следующие условия:

1) так как имеющиеся у него знания и навыки пока не соответствуют указанным в профиле должности (должностных инструкциях), ему будет предоставлена возможность для их повышения в течение определенного периода (период уточняется - испытательный срок, полгода, год и т. д.);

2) для достижения поставленных целей сотрудник будет следовать специально разработанной индивидуальной программе обучения и развития;

3) личный вклад сотрудника должен быть прямо пропорционален его желанию добиться высоких рабочих показателей.

Таким образом, организация получает высокомотивированного на достижение результатов сотрудника, самостоятельно повышающего свой уровень знаний.

В процессе повышения уровня квалификации молодой специалист может использовать такие внутренние ресурсы предприятия, как корпоративная библиотека, специально подобранные видеокурсы, а также перенимать опыт у более профессиональных коллег (практика наставничества является частью индивидуальной программы обучения).

По прошествии определенного периода, регламентированного действующим положением об обучении, сотруднику предоставляется возможность участвовать в организовываемых организацией программах обучения с привлечением внешних специалистов.

По результатам проведенной в конце года аттестации, в случае необходимости сотрудник может быть направлен на индивидуальное обучение, как по инициативе его руководителя, так и по собственному желанию (после согласования с руководством). Индивидуальное обучение в данном случае может иметь характер необходи-

мого (повышение квалификации), а может принимать форму прямой или косвенной материальной мотивации (например, курсы иностранного языка, получение второго высшего образования и т. п.) и оплачиваться компанией полностью или частично (определяется в каждом отдельном случае).

Согласно стратегическим целям и задачам организации не менее важной частью общей системы является обучение подразделений или отдельных групп сотрудников. В связи с этим разработан план обучения с привлечением внешних компаний, учебные мероприятия которых комплексно решают данную проблему и максимально адаптированы к специфике сферы деятельности организации. Преимущественно это тренинги, направленные на решение самой на тот момент актуальной проблемы – коммуникаций с клиентами.

По окончании обучения сотрудники проходят анкетирование, целью которого выяснить их мнение о пройденной программе. Основным критерием стала оценка возможности использовать полученные знания на практике. Далее, по прошествии двух недель, проводится тестирование и устные опросы на предмет усвоения слушателями учебного материала.

Следующим этапом измерения эффективности пройденного обучения является оценка показателей деятельности сотрудника – спустя месяц после обучения. Критерии оценки (недовольство со стороны клиента, количество успешно проведенных проектов, соблюдение сроков и т. д.) разрабатываются линейными руководителями при участии ключевых сотрудников организации. После проведения всех оценок результативности пройденного обучения, для сотрудников, уровень знаний которых все еще не соответствовал желаемому, составлены индивидуальные обучающие программы.

Итак, процесс разработки, внедрения и реализации системы обучения полностью соответствует целям, задачам и потребностям организации и сотрудников, что изначально является основным критерием его успешности.

Литература:

1. Ижбулатова, О. Н. Формирование и реализация кадровой стратегии предприятия / О. Н. Ижбулатова // Управление персоналом, 2007. – №1. – С.12.
2. Кокорева, П. А. Управление персоналом в рамках концепции человеческого капитала / Под науч. ред. Одегова Ю. Г. – М, РЭА им. Плеханова, 2008. – 260 с.
3. Минервин, И. Внутрифирменное обучение рабочих / И. Минервин // Экономист, – 2010. – № 1. – С. 13 – 16.
4. Сперанский, В. И. Современные технологии управления персоналом: учебно-практическое пособие / В. И. Сперанский. – М.: Альфа-Пресс, 2008. – 496 с.

Современные формы оплаты труда и стимулирования персонала

Консультирование руководителя в построении системы управления персоналом

Д. О Рудневская (Россия, Нижний Тагил)
e-mail: Rudnevskaj-Darja@rambler.ru

В последние годы уровень зарплат в Российской Федерации вырос весьма значительно, что напрямую связано с общим ростом рынка труда, экономики страны и текучестью кадров. Работодатель отслеживает рынок, внешние и внутренние угрозы. Проводит периодический анализ уровня заработных плат. Повышать зарплаты можно, но до логического предела, после которого крупный бизнес просто становится нерентабельным. Поэтому про-

блема регулирования заработной платы достаточно актуальна.

Грейдинг – это технология создания вертикальной структуры позиционных должностей, на основе которой рассчитывается заработная плата сотрудников компании. На практике выделяется несколько способов регламентирования уровней оплаты труда; некоторые специалисты выделяют примерно десять конкурирующих между собой методик методиках.

Разработанная и принятая система грейдов закрепляется на уровне корпоративной политики, поэтому данная система является серьезным шагом для любой компании. Прежде чем внедрять систему, следует понять, готова ли сама компания к подобным изменениям.

Традиционная система грейдинга предназначена для создания системы денежного стимулирования и основана на оценке сложности труда на конкретной должности. Такая оценка проводится по нескольким универсальным критериям: они применимы к работам любого профиля независимо от отрасли. Грейдинг применяется для сравнения уровня оплаты труда на предприятии, который определяется рынком. Его используют для сравнения должностей, определения размера оплаты труда на новом участке, при изменении характеристик работы.

Принципы, лежащие в основе технологии, открывают возможность объединить их с кадровыми технологиями и создать корпоративную систему управления стимулированием, компетенциями, карьерой – систему управления корпоративным поведением.

Управление человеческими ресурсами выглядит следующим образом²⁸⁴:

- анализ работы;
- планирование потребности в персонале;
- найм и отбор кандидатов;
- управление оплатой труда;
- обеспечение мотивации и льгот;
- оценка знаний и умений;
- оценка исполнения;
- обучение и развитие;
- управление карьерой.

Грейдинг позволяет построить такую систему управления персоналом, которая даст возможность сравнить должности по заданным параметрам, в одной системе координат ранжировать работы по значимости для организации.

Разделение должностей по грейдам это не столько математическая задача, сколько организационная, так как приходится решать задачи повышения престижа определенного работника в организации, выбирать «горизонтальное» продвижение внутри грейда – увеличивать зарплату. Пересекающиеся границы грейдов дают возможность реализовать так называемую горизонтальную карьеру: сотрудника можно переместить в другой грейд без увеличения зарплаты.

Грейд – это тарификация (определение размеров окладов) на основе значимости определенной работы или должности для организации. Она позволяет оплачивать не только рыночную стоимость работника, но и значение его работы для предприятия. Тарификация – это инструмент карьеры и способ планирования затрат и численности персонала.²⁸⁵

²⁸⁴ Дреслер Г. Управление персоналом. М.: Бином, 2004; Коул Д. Управление персоналом в современных организациях. М.: Олимп-Бизнес, 2004.

²⁸⁵ Чемяков В. Трейдинг: технология построения системы управления персоналом. М.: Вершина, 2007. С. 20. Шекшня

С.В. Шекшня называет оклад традиционным методом оплаты для западных компаний, вероятно, имея в виду тот факт, что в последней трети XX в. подавляющее большинство из них избавились от сдельной и перешли на повременную систему оплаты труда. У большинства вновь созданных российских компаний (и, особенно, малых фирм) также преобладали постоянные (повременные) формы оплаты, но уже скорее по незнанию теории и убежденности, что так лучше и проще. Да и сами работники малых и средних фирм предпочитали пусть и не очень большие, но оклады, поскольку надежда на их выплату была куда выше, чем на выплату время от времени назначаемых, но легко отменяемых руководством премий.

Что же касается советских времен, то наиболее распространенной была как раз сдельная форма (индивидуальная или коллективная), поскольку она применялась для оплаты труда подавляющего большинства основных рабочих и некоторой части вспомогательных.

Постоянной части заработка может не быть только при агентской форме найма персонала, которая довольно широко распространена в компаниях, работающих в сфере услуг (в частности, страховых), а также в фирмах розничной торговли, имеющих в своем составе распределенные сети продаж.

Наличие постоянной части заработной платы выполняет несколько функций, в том числе:

1. по отношению к компании:

- задает оценку снизу по статье расходов на зарплату;
- позволяет предъявить работнику определенный набор требований, которые тот должен обязательно выполнять за постоянно выплачиваемое вознаграждение.

1. по отношению к работнику:

- фиксирует минимальные обязательства компании по заработной плате;
- задает оценку снизу для уровня его доходов.

Отсюда понятен и основной недостаток агентской системы найма - если компания платит агенту только комиссионные за проданные им товары или услуги, но не платит никакой постоянной части, она не может предъявить агенту никаких требований общего характера: например, не работать на фирму-конкурента, продавать услуги компании в комплекте, предпринимать действия, направленные на удержание постоянных клиентов, не составлять конкуренцию другим агентам компании и т.п. Выполнение подобных условий, как правило, не ведет непосредственно к росту текущих продаж и, соответственно, доходов агента, но требует от него либо дополнительных усилий, либо отказа от дополнительных доходов. Поэтому агенты, работающие на условиях комиссии оплаты, вправе не выполнять указанные общие требования, о чем и свидетельствует современная российская практика.

Постоянная часть заработка работника состоит либо только из должностного оклада, либо из оклада и квалификационной надбавки. Один из самых (если не самый) принципиальных вопросов построения системы окладов работников компании звучит так: «За что именно этот оклад работнику должен выплачиваться?». Отвечать на этот вопрос можно по-разному:

- 1) за то, что работник выбрал данную компанию и работает в ней, а не у конкурента;
- 2) за то, что работник обладает квалификациями, которые необходимы для эффективного выполнения установленных должностных обязанностей (функций, поруча-

емой работы), и поддерживает эти квалификации на требуемом для эффективной работы уровне;

3) в связи с необходимостью для работника выполнять некоторые требования, ограничивающие его личную свободу - например, не вступать в конкуренцию со своим работодателем, не брать сторонних заказов без разрешения руководства компании и т.п.4;

4) за обязанность работника выполнять требования трудового распорядка и других внутрифирменных нормативных документов.

Прежде чем привести еще два варианта возможных ответов, зафиксируем, что рабочие места могут принципиально различаться. И в данном случае наиболее важным основанием этих различий выступает возможность определить и измерить в конкретных показателях результат работы исполнителя, занимающего данное рабочее место. Те рабочие места, где такое измерение возможно и не вызывает больших сомнений, будем называть результативными, а те места, где результат либо проявляется с достаточно большим лагом во времени, либо вообще не поддается измерению в конкретных показателях, либо это измерение вызывает явные сомнения работников, будем называть функциональными.

Теперь можно отметить, что пятым основанием для выплаты работнику постоянной части заработка может быть необходимость выполнения определенного набора регулярных функций. Это основание применимо как для функциональных, так и для результативных рабочих мест, но если для первых оно - главное основание для назначения оклада, то для вторых - вспомогательное. А вот для результативных рабочих мест возможно еще одно - шестое - основание: за достижение некоторой (определенной, заранее заданной) величины этого результата. Если выбирается этот последний вариант, для каждого из таких рабочих мест необходимо определить нормативные значения показателей результата (НРЕЗ), которые занятые на этих местах работники должны достигать в безусловном порядке за вознаграждение в размере постоянной части заработка.

Тем самым предприятие, гарантируя работнику зарплату в размере как минимум постоянной части заработка, в обмен получает от работника гарантию достижения, по крайней мере, нормативных значений результата. Такие нормативные показатели могут устанавливаться как для подразделений (ИРЕЗ.ПОДР), так и для отдельных сотрудников, работающих в относительно автономном режиме (МРЕЗ.ИНД). У нормативных показателей результата есть и другие важные функции. В частности, они позволяют свести к минимуму различия в условиях работы и обеспечить относительную сравнимость получаемых результатов у сотрудников, занятых на однотипных рабочих местах. Подобные решения воспринимаются подавляющим большинством работников как правильные, как обеспечивающие выполнение целого ряда важнейших требований, предъявляемых к системе оплаты: «внутреннего равенства» и «контроля исполнения» - в терминологии менеджмента, «справедливости» и «относительности» - в терминологии работника.

Напомним, что нормативы результата (НРЕЗ) рассчитываются и устанавливаются исходя из принципа, что они должны быть обязательно выполнены в нормальных условиях работы. Если же какое-то подразделение или работник не выполнят в отчетном месяце нормативные показатели, это воспринимается как «ЧП», проводится анализ причин невыполнения и принимаются следующие меры (табл. 1).

Причины невыполнения нормативов и меры по их разрешению.

Таблица 1

Причины	Меры
---------	------

Объективное ухудшение ситуации, выполнить норматив было невозможно.	Скорректировать норматив по факту выполнения.
Подвели работники смежных подразделений.	Улучшить систему взаимодействия. Снизить коэффициент качества работы подразделениям-виновникам.
Недостатки в технологии и организации работы данного подразделения.	Принять меры к устранению недостатков. Перемная часть заработка не выплачивается.
Недостаточная квалификация сотрудников подразделения.	Провести дополнительное обучение.
Неудовлетворительное отношение сотрудников к работе.	Предупредить, при повторении уволить.

Шкала должностных окладов должна быть и чаще всего строится либо как единая для всей компании, либо как взаимосвязанный набор шкал для различных категорий персонала. Достаточно часто используются две шкалы: одна для линейного персонала (рабочих, работников профильных подразделений), другая - для менеджеров и сотрудников обслуживающих подразделений и офисных служб.

На крупном предприятии может быть и большее число шкал окладов: например, одна - для работников профильных профессий (front-line), другая - для специалистов офисных подразделений

делений, третья - для работников вспомогательных и обслуживающих подразделений (back-line), четвертая - для менеджеров. Но все эти шкалы должны быть соотнесены между собой хотя бы в отдельных точках - скажем, через соотношение окладов руководителей между собой и в сравнении с окладами подчиненных им сотрудников.

Шкала окладов может также называться разрядной сеткой или шкалой грейдов - в зависимости от того, какие показатели положены в ее основу и какова процедура ее построения. Есть несколько принципов, которые должны быть выполнены при построении схемы окладов.

1. Обоснованность. Оклады должны быть приведены в систему - обоснованно согласованы между собой. Главная причина в том, что менеджмент должен быть готов объяснить любому работнику, почему у него такой-то оклад, если у кого-то другого такой-то.

2. Равенство. Оклады одноименных позиций/должностей должны быть одинаковыми - иначе не ясно, как это можно объяснить работникам.

Один из выходов - детализировать наименования должностных позиций: не просто «старший аналитик», а «старший аналитик отдела №...» и «старший аналитик отдела №...». Но этот выход используется не столь часто, как следовало бы, потому что в этом случае требуется, например, разработка не одной, а нескольких должностных инструкций.

Другой выход - сделать не точечные оклады, а вилки, и разместить оклады одноименных позиций в пределах одной вилки.

3. Информированность и согласованность. Принципы и процедура/методика построения системы окладов должны быть известны и разделяться большей частью персонала - иначе зарплата лишится своей стимулирующей функции.

Согласно европейской и американской практике, структура должностных окладов строится с учетом трех групп факторов.

1. Особенности рабочего места/работы, в том числе:

- сложность выполняемой работы (количество и сложность проблем, которые приходится решать специалисту на данной работе);

- ответственность принимаемых решений;

- необходимость руководства работой других людей;

- необходимость взаимодействовать с другими функциями;

- напряженность труда, объем регулярных переработок времени.

2. Особенности работника:

- квалификации/компетенции - полученное образование, специальные знания и опыт 10;

- стаж работы в организации;

- другие индивидуальные способности работника.

3. Установившиеся цены на рынке труда; фактическая и прогнозируемая рентабельность организации; соглашение с профсоюзами.

Единая шкала (взаимосвязанная группа шкал) разрабатывается службой персонала. На этих шкалах, по согласованию с руководителями подразделений, размещаются все работники массовых профессий. После того, как с массовыми профессиями/должностями все вопросы решены и согласованы, на шкалах размещаются и все остальные позиции по принципу наибольшей близости с уже размещенными. Руководящий состав и отдельные специалисты (особо важные для фирмы) могут оплачиваться вне общей шкалы окладов, на основе персональных контрактов.

Если фирма имеет филиалы, расположенные в других населенных пунктах, регионах, странах, после построения и корректировки шкал окладов работников головного предприятия правомочно и целесообразно ввести для каждого филиала поправочные (умножающие) коэффициенты - на соотношение средних зарплат в населенном пункте расположения филиала и штаб-квартиры.

Поэтому наиболее продвинутые и крупные компании ведут свои базы данных и стараются контактировать с конкурентами.

Ежегодно нужно проводить уточнение и пересмотр системы окладов: меняется организационная структура; появляются новые должности, а какие-то исчезают; меняются стратегические цели компании и основные задачи ее подразделений, устаревают весовые соотношения базовых признаков, на которых строится система окладов, накапливаются волюнтаристские изменения, сделанные по указанию высшего руководства, и т.д. И для многих компаний год - достаточно большой срок, чтобы подвергнуть действующую систему окладов ревизии и корректировке.

Объединяя сходные по содержанию и различные по иерархическому уровню должности, руководитель может «привязать» к разным грейдам разные уровни дополнительного вертикального и нематериального (неденежного) стимулирования: различие в объемах и содержании социальных пакетов, льготах для разных категорий работников.

Грейдинг также способствует карьерной мотивации работников и способствует его удержанию, снижая, тем самым, текучку кадров и затраты на найм и обучение новичков.

Грейдинг представляет собой удобный инструмент, позволяющий корректно позиционировать компанию на рынке труда и управлять текучестью кадров. Для быстрорастущих компаний актуальным вопросом становится так называемый регрейдинг. Существует несколько точек зрения на это явление. Регрейдинг может быть пол-

ным, затрагивающим всю систему в целом, или же он может выражаться в точечной коррекции уже существующих грейдов. Однако система грейдов не только способствует оптимизации фонда заработной платы, но и сама требует средств на поддержание. Анализ соотношения стоимости внедрения грейдов и ожидаемой финансовой отдачи – это основная проблема, которая стоит перед предприятиями, планирующими внедрения данной системы. Грейдинг оправдан, прежде всего, в крупных компаниях с численностью сотрудников более 500 человек. Грейдинг стал одним из наиболее популярных способов расчета заработной плат во многом в силу «информационной закрытости отечественного рынка». В США, например, большинство компаний используют другой метод, который называется «цена на рынке» (market pricing). Он предполагает изучение всего рынка заработных плат по каждой должности, на основе которого устанавливается зарплата по данной позиции внутри самой компании¹.

В России это практически невозможно в силу отсутствия соответствующей информации и обилия «серых» и «черных» зарплат, но при этом дальнейшее развитие рынка труда способно будет предложить российским компаниям более широкий инструментарий в сфере определения уровня компенсаций.

Сущность и методы мотивации персонала дошкольных образовательных учреждений

О.А.Рымкевич (Россия, Екатеринбург)

e-mail: ledo@inbox.ru

Одной из важных проблем управления дошкольным образовательным учреждением является проблема в области работы с персоналом. Результаты деятельности многих детских садов свидетельствуют о высокой текучести кадров, пассивности и безынициативности сотрудников в трудовой деятельности, что приводит к снижению эффективности работы учреждения и его конкурентоспособности. Сегодня требуются не просто исполнительные, а ответственные и инициативные работники, стремящиеся к трудовой самореализации. Именно поэтому в дошкольных учреждениях всё большее значение приобретают мотивационные аспекты. Главное для администрации детского сада не просто привлечь сотрудников, а удерживать их и создать условия для максимального раскрытия потенциала, используя мотивацию и стимулирование, которые являются основным средством обеспечения мобилизации кадрового потенциала, способом управления трудом, обеспечивающим активизацию человеческого фактора и достижение наилучших результатов деятельности.

В дошкольных образовательных учреждениях, где стимулирующие возможности крайне ограничены, чрезвычайно важна правильно выстроенная система стимулирования труда, такая система побудительных мотивов, используя которые отдача от действий персонала будет максимальной.

Понятия «мотив», «мотивация», «стимулирование» неразрывно связаны. Путь к эффективной деятельности проходит через реализацию побудительных мотивов человека к трудовой деятельности. Мотив не только побуждает к действию, но и определяет, что надо сделать и как это будет осуществляться. Следует отметить, что поведение человека всегда мотивировано. Мотивировать сотрудников – значит затронуть их важные интересы, потребности в чём-либо. Мотивация – это процесс побуждения человека при помощи внутриличностных и внешних фак-

торов к определённой деятельности, направленной на достижение индивидуальных и общих целей.²⁸⁶ Таким образом, выделяют два вида мотивации – внутреннюю и внешнюю.

Внутренняя мотивация – сложный процесс, который базируется на потребностной системе человека, определяется содержанием деятельности и личной заинтересованностью в её реализации, осознанием значимости выполняемой работы человеком, возможностью реализовать свои знания, умения и навыки. Внешняя мотивация представляет собой процесс воздействия на человека посредством внешнего предмета (объекта, условий, ситуации), побуждающего человека к определённым действиям, в которых заинтересован инициатор стимулирующего воздействия. Существуют следующие средства мотивирования²⁸⁷:

- убеждение – побуждение человека к определённому поведению путём психологического воздействия, внушения, информирования, агитации, демонстрации примера;
- принуждение – использование порицания и применение мер наказания в случае невыполнения работником требований руководства;
- стимулирование – процесс использования различных стимулов для мотивирования людей. И это средство внешней мотивации является наиболее действенным.

Однако необходимо отметить, что чёткого разграничения между внутренней и внешней мотивациями не существует. Мотивы взаимопроникают друг в друга, взаимообуславливаются, дополняются. Опираясь на внешнее мотивирование, стимулирование, администрации образовательного учреждения необходимо стремиться привлечь во внимание и предсказать возникновение определённой внутренней мотивации сотрудника, которая в свою очередь оказывает влияние на готовность работника мобилизовать свой профессиональный потенциал для получения высоких результатов как в области освоения воспитанниками образовательной программы, так и в области своих собственных достижений. Таким образом, для эффективного управления, для качественного и сбалансированного осуществления процесса жизнедеятельности дошкольного учреждения необходимо верно найти средства мотивации и удовлетворить потребности конкретных работников.

Вспомним пирамиду потребностей А.Маслоу²⁸⁸, который проанализировав потребности личности, разделил их на две большие группы. Первая группа – базовые физиологические (в еде, питье и др.) и психологические (в безопасности, любви, признании) потребности. Вторая группа – это метапотребности, состоящие из потребностей более высокого уровня: познавательные, эстетические потребности и потребность в самоактуализации, включающей в себя реализацию своих целей, способностей, развитие собственной личности. Все эти потребности организованы иерархически, высшей из них является потребность в самоактуализации.

Для обслуживающего и учебно-вспомогательного персонала дошкольного учреждения главное – удовлетворение первой группы потребностей, это и будет мотивацией для эффективной работы, которая включает в себя такие аспекты, как стабильная заработная плата, чёткая

²⁸⁶ Управление персоналом: Учебник / Общ.ред. А.И.Турчинова. – М.: Изд-во РАГС, 2008. – С.190.

²⁸⁷ Полянский Н. Нематериальные формы мотивации / HR.Лига. Сообщество кадровиков и специалистов по управлению персоналом, 2008. URL: <http://www.hrliga.com/index.php?module=profession&op=view&id=832> (дата обращения: 06.02.2013).

²⁸⁸ Маслоу А. Мотивация и личность. 3-е изд. - СПб.: Питер, 2010. – С. 78.

должностная инструкция, комфортные условия труда, ясное понимание требований и критериев оценки, взаимоотношения с коллегами, получение признания своего труда. Для педагогов мотивом для максимального использования своего потенциала является удовлетворение потребностей более высокого уровня. Но не стоит забывать, что удовлетворение потребности в самоактуализации возможно только при удовлетворении базовых потребностей. Выраженность мотива самореализации связана с удовлетворенностью трудом в целом и такими параметрами, как удовлетворенность видом трудовой деятельности, организацией труда, санитарно-гигиеническими условиями, размером заработной платы, взаимоотношениями в коллективе. Именно руководитель учреждения должен сформировать условия для самореализации педагогов.

Таким образом, различные категории работников мотивируются по-разному. Стимулирование педагогов и обслуживающего персонала дошкольного учреждения принципиально различны. Стимул должен быть мощным рычагом, направленным на осознание своей причастности к работе учреждения, заинтересованность в высоких результатах его деятельности.

Таблица 1

Методы и формы стимулирования активности персонала в дошкольном образовательном учреждении

№	Методы		Формы
1.	Экономические	Прямые	Заработная плата. Система премирования. «Социальный пакет» (оплачиваемые отпуска, оплата больничных листов).
		Косвенные	Использование домами отдыха, детскими оздоровительными лагерями (для детей сотрудников) по льготным путёвкам. Предоставление на льготных условиях мест в дошкольных учреждениях.
2.	Неэкономические	Организационные	Постановка целей перед сотрудниками. Обогащение содержания труда. Система повышения квалификации (адаптация, обучение, наставничество, аттестация; содействие и выдвижение на престижные конкурсы).
		Морально-психологические	Атмосфера уважения, взаимного доверия. Дополнительные поощрения, официальное признание заслуг (награждение фирменными знаками отличия, вручение грамот, объявление благо-

			дарности, вручение ценных подарков, исходя из специфических интересов, помещение различных записей о достижениях работника в его портфолио, размещение фотографии на доске почёта, размещение информации о достижениях в газете учреждения или на сайте). Организация культурно-массовых мероприятий, в том числе соревнований и конкурсов, среди всех сотрудников или только педагогов.
--	--	--	--

В дошкольных образовательных учреждениях одними из немаловажных по значению для сотрудников являются экономические методы, материальное стимулирование, которое обеспечивает удовлетворение базовых потребностей. Но необходимо подчеркнуть, что совершенствование механизмов применения базовой части оплаты труда на уровне организации практически невозможно в силу регламентов федерального и областного законодательства. Сохраняется уравнильность в системе оплаты труда, так размер должностного оклада воспитателей одной квалификационной категории оплачивается одинаково вне зависимости от их трудового вклада. Однако в компетенции образовательного учреждения находятся стимулирующие и компенсационные выплаты, и документом, который активно применяется для их расчёта, является «Положение о доплатах и надбавках работникам дошкольного образовательного учреждения». Но экономические стимулы в условиях крайне ограниченного бюджета дают эффект, если в основе их распределения будут лежать следующие принципы:

- конкретность, чёткая сформулированность критериев оценки трудовой деятельности, исключающие различное толкование и полностью понятные для сотрудников;
- объективность, связанность с результативностью, трудовым вкладом работников;
- оценивание по качеству и своевременности выполнения работ;
- открытость, гласность при распределении денежных средств. Наличие комиссии по распределению надтарифного фонда.

Но ни одна система материального вознаграждения не может в полной мере учитывать характер и сложность труда, личный вклад работника и весь объём работ. Поэтому хотя экономический метод и играет основополагающую роль в стимулировании персонала, но, в связи с низкой оплатой труда, которая не соответствует уровню квалификации персонала и выполняемому объёму работ, без использования других методов не достигается желаемого результата. Доминирующими, приоритетными должны стать формы стимулирования неэкономических методов, которые дают персоналу возможность переживать эмоции успеха, удовлетворять потребности.

При совершенствовании механизма работы педагогического коллектива детского сада необходимо, в первую очередь, опираться на профессиональное самоуправление, что позволяет распределять или временно делегировать

часть функций управления членам коллектива. Союз педагогов и администрации должен отражаться в развитии самоуправляемых систем через участие педагогов в постановке целей, определении способов и средств их достижения, оптимальном распределении обязанностей и взаимозаменяемости, коллегиальном решении проблем. Создание постоянных функциональных групп, например: аналитико-диагностической, планирования, инновационно-экспериментальной, проводящих мониторинг педагогической работы, планирующих воспитательно-образовательный процесс, выявляющих инновации и определяющих способы их внедрения, способствуют удовлетворению потребностей в самовыражении, самореализации педагогов, усилению сплоченности коллектива детского сада и привлечения наиболее активной его части к управлению.

Важную роль в мотивации персонала играет стимулирование обогащением труда. Суть его в том, что перестраивается и расширяется работа сотрудника учреждения так, чтобы она приносила больше удовлетворения, соответствовала его личным интересам и склонностям, давала возможность проявить свои творческие способности. Вменение в обязанности педагогам работы в составе творческих групп, ведение проектной деятельности, членство в объединениях различного уровня – всё это повышает профессиональные качества воспитателей, эффективность и качество воспитательно-образовательного процесса, профессиональное единство педагогов и формирует творческую атмосферу в коллективе.

Одним из элементов системы мотивации труда может рассматриваться обучение и повышение профессионального уровня персонала. Непрерывное обучение педагогов – одна из важных задач, стоящих перед администрацией. Конечно, такая форма стимулирования как продвижение в должности, которая даёт более интересную и содержательную работу (организационный стимул), а также отражает признание заслуг и авторитета личности путём перевода в более высокую статусную группу (моральный стимул), в дошкольном образовательном учреждении практически отсутствует, является внутренне ограниченной, так как в учреждении не много должностей высокого ранга. Но содействие профессиональному росту педагогов: организация их участия в семинарах, мастер-классах, участие в работе методических объединений района и города, выдвижение на престижные конкурсы разного уровня, публикация статей, привлечение к участию в решении важных проблем коллектива, аттестация на более высокую квалификационную категорию – может являться мощным стимулом активной трудовой деятельности.

Эффективной мотивации персонала способствует создание положительного морально-психологического климата в дошкольном образовательном учреждении, чему помогает корпоративная культура как система коллективно разделяемых ценностей, убеждений и правил учреждения, корпоративный лозунг и символика. Необходимо также наличие дополнительной системы вознаграждения сотрудников, направленной на раскрытие потенциала каждого работника через поощрение качества труда, признание творчества, исполнительности и инициативы – всех тех качеств, которые способствуют эффективной деятельности и приводят к достижению целей учреждения. Нельзя забывать об открытом и гласном признании достижений конкретных работников. Объявление благодарности, размещение фотографии сотрудника на доске почёта, информация о его достижениях на сайте или в газете детского сада помогают удовлетворять потребность человека в стремлении признания его заслуг, уважении, успехе.

Правильно выстроенная система стимулирования позволяет эффективно управлять персоналом. Внимание и уважительное отношение к сотрудникам, учёт их потребностей и интересов способствуют развитию взаимопонимания между работниками и руководителем. Если условия и организация труда, взаимоотношения в коллективе будут максимально удовлетворять потребности работников, то заработная плата не будет являться значимым фактором, влияющим на отношение персонала к своему учреждению, и можно с полным правом рассчитывать на то, что сотрудники будут стремиться выполнять свою работу как можно более качественно, внося таким образом свой вклад в успешное функционирование детского сада, в повышение его престижности.

Все формы стимулирования должны использоваться в комбинации и взаимосвязи. Моральное поощрение должно подкрепляться материальным. Эффективное подкрепление всегда должно быть своевременным и конкретным, чтобы человек знал, с чем оно связано и как ему действовать дальше.

Отсутствие адекватной мотивации и стимулирования сотрудников порождает самые разнообразные последствия: неудовлетворённость работой, текучесть кадров, высокая конфликтность, некачественный труд, что приводит к низким показателям освоения образовательной программы воспитанниками и снижению рейтинга дошкольного образовательного учреждения в муниципальной системе. Справедливое распределение стимулирующих выплат, использование морально-психологических и организационных методов стимулирования, осуществление поддержки со стороны коллег и администрации, причастность к принятию решений в организации – при соблюдении этих условий сотрудники увидят, что их творческие и интеллектуальные возможности востребованы, получают удовлетворённость от своего труда, а учреждение будет эффективно функционировать и развиваться.

Литература:

1. Долгополова И.В. Совершенствование системы материального стимулирования персонала муниципальных дошкольных образовательных учреждений / И.В. Долгополова // Современная наука: Актуальные проблемы теории и практики. – 2012. – № 5-6 – С. 12-16.
2. Иванов Е.Н. Формы и методы мотивации и стимулирования трудовой активности персонала при формировании корпоративной культуры в предпринимательских организациях / Е.Н. Иванов // Вестник Академии. – 2011. – № 1. – С. 90-94.
3. Маслоу А. Мотивация и личность. 3-е изд. – СПб.: Питер, 2010. – 352 с.
4. Организация производства и управление предприятием. Учебное пособие под ред. О.Г. Туровца. – М.: Инфра – М., 2004. – 528 с.
5. Полянский Н. Нематериальные формы мотивации / HR.Лига. Сообщество кадровиков и специалистов по управлению персоналом, 2008. Режим доступа: <http://www.hrliga.com/index.php?module=profession&op=view&id=832> (дата обращения: 06.02.2013).
6. Симоненко В.Н., Симоненко Н.Н. Трансформация современных моделей мотивации трудового потенциала / В.Н. Симоненко, Н.Н. Симоненко // Власть и управление на Востоке России. – 2011. – № 4. – С. 73-81.
7. Управление персоналом: Учебник / Общ. ред. А.И. Турчинова. – М.: Изд-во РАГС, 2008. – 608 с.

Оценка деятельности как эффективный инструмент распределения оплаты труда в дошкольном образовательном учреждении

Е.Ю. Коломацкая (Россия, Сухой Лог)

E – mail: kate1311-73@mail.ru

Эффективная система оплаты труда (система компенсаций) играет значительную роль в управлении

персоналом, а именно в привлечении, мотивации и сохранении в учреждении сотрудников соответствующей квалификации, стимулирует работников к повышению производительности труда, что ведет к увеличению эффективности использования человеческих ресурсов и снижению затрат на поиск, подбор и адаптацию вновь принятого персонала.

Понятие «система оплаты труда» значительно шире понятия «зарплата». Оплата труда включает не только систему расчета заработной платы, но и используемые режимы, правила использования и документального оформления рабочего времени, используемые нормы труда, сроки выплаты заработной платы. Система оплаты труда отражает взаимосвязь между показателями, характеризующими меру (норму) труда и меру его оплаты в пределах и сверх норм труда, что гарантирует получение работником заработной платы в соответствии с фактически достигнутыми результатами труда (относительно норм) и ценой его рабочей силы, согласованной между работником и работодателем. Система оплаты труда в любом учреждении подразумевает распределение вознаграждения в зависимости от квалификации сотрудников и достигнутых ими результатов работы. При этом сам алгоритм распределения вознаграждения определяется миссией, задачами, стоящими перед конкретным учреждением.

289

За последнее десятилетие в России существенно изменилась система оплаты труда педагогических работников образовательных учреждений, в том числе педагогов дошкольных образовательных учреждений. В Письме Минобрнауки РФ от 31.03.2008 N 03-599 «О внедрении в дошкольных образовательных учреждениях новых систем оплаты труда» говорится: «Значительное увеличение оплаты труда педагогических работников дошкольных образовательных учреждений (далее – ДОУ) должно рассматриваться как одна из приоритетных задач повышения качества дошкольного образования». Основными целями введения новой системы оплаты труда являются: повышение мотивации педагогических работников ДОУ к качественному труду; создание условий для привлечения высококвалифицированных специалистов посредством повышения общего уровня оплаты труда педагогических работников ДОУ; расширение участия общественности в управлении дошкольным образовательным учреждением. Задачи, решаемые введением новой системы оплаты труда: значительное повышение заработной платы педагогических работников ДОУ; повышение эффективности и качества педагогического труда; обеспечение взаимосвязи между качеством педагогического труда и доходом педагога; создание стимулов к повышению профессионального уровня педагогов; привлечение и закрепление в дошкольных образовательных учреждениях молодых кадров; экономическое стимулирование работы педагогов с родителями; институционализация участия гражданских институтов в материальном стимулировании педагогических работников учреждений, реализующих основную общеобразовательную программу дошкольного образования.²⁹⁰

В связи с изменением оплаты труда педагогов дошкольных образовательных учреждений, требования к их квалификации также возрастают. Законопроект об образовании Российской Федерации, Стратегия инноваци-

онного развития Российской Федерации на период до 2020 года (утвержденный распоряжением Правительства Российской Федерации от 08.12.2011 г. № 2227-р), Положение о порядке аттестации педагогических работников государственных и муниципальных образовательных учреждений (утвержденное приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от 26.03.2010 г. № 209), Требования к квалификации педагогических и руководящих работников дошкольных образовательных учреждений, утвержденных в едином тарифно-квалификационном справочнике в августе 2010 г. говорят о том, что современный педагог – дошкольник должен владеть современными инновационными технологиями, быть компетентным по многим вопросам, мобильным, предприимчивым, креативным. Государство также ставит перед обществом в области образования следующие задачи: «Создание условий для формирования у граждан следующих компетенций инновационной деятельности: способность и готовность к непрерывному образованию, постоянному совершенствованию, переобучению и самообучению, профессиональной мобильности, стремление к новому; способность к критическому мышлению, способность и готовность к разумному риску, креативность и предприимчивость, умение работать самостоятельно, готовность к работе в команде и в высококонкурентной среде; владение иностранными языками, предполагающее способность к свободному бытовому, деловому и профессиональному общению». Данная стратегия в адрес дошкольного образования планирует «увеличение численности педагогов дошкольных образовательных учреждений, имеющих современную квалификацию, в том числе через аттестацию кадров, обновление квалификационных требований и формирование современных профессиональных стандартов, обновление образовательных программ, программ повышения квалификации и профессионального сопровождения, совершенствование системы оплаты труда с опорой на создание современной системы оценки качества и результатов педагогической работы».²⁹¹

Таким образом, система оплаты труда дошкольного образовательного учреждения на современном этапе непосредственно и тесно связана с системой оценки деятельности персонала. У руководителя дошкольного образовательного учреждения возникает острая необходимость в регулярной оценке деятельности педагогов.

Анализ публикаций, посвященных исследованию проблемы оценки деятельности персонала, говорит о том, что для эффективной деятельности руководство дошкольного образовательного учреждения должно осуществлять соответствующие действия, побуждающие педагогических работников к заинтересованности в своем труде, т.е. разработать систему оценки. Оценка деятельности подчиненных позволяет руководителю образовательного учреждения решить широкий круг задач. С одной стороны, это обеспечение нормального функционирования как отдельных его подразделений, так и всего учреждения, решение поставленных задач, выполнение программ (в том числе образовательной), достижение поставленных целей, а с другой – это задачи, связанные с более эффективным использованием потенциала работников за счет того, что оценка деятельности позволяет повышать уровень их мотивации, определяя направление их развития и стимулируя потребность в обучении и в повышении квалификации.

К настоящему времени накоплены определенные научные исследования, характеризующие основы профес-

²⁸⁹ Система оплаты труда. Словарь терминов Электронный ресурс// режим доступа: <http://www.humantime.ru/slovar-terminov> (дата обращения 05.01.2013 г.)

²⁹⁰ Письмо Минобрнауки РФ О внедрении в дошкольных образовательных учреждениях новых систем оплаты труда от 31.03.2008 N 03-599 Электронный ресурс// режим доступа: <http://минобрнауки.рф> (дата обращения 05.01.2013 г.)

²⁹¹ Стратегия инновационного развития Российской Федерации на период до 2020 Электронный ресурс// режим доступа: URL <http://www.gov.ru> (дата обращения 11.01.2013 г.)

сионализма, особенности анализа педагогического труда педагога (Э.Ф. Зеер, А.А. Деркач, В.И. Загвязинский, Н.В. Кузьмина, Н.В. Кухарев, А.К. Маркова, Л.М. Митина и др.). Данные исследования говорят о том, что для организации эффективной системы оценки деятельности педагогических работников дошкольного образовательного учреждения необходимо:

- установить стандарты результативности труда для каждого специалиста дошкольного образовательного учреждения и критерии оценки;
- выработать политику проведения оценок деятельности педагога (когда, как часто и кому проводить оценку);
- обязать определенных лиц производить оценку деятельности педагога;
- вменить в обязанность лицам, проводящим оценку, собирать данные о деятельности педагога;
- обсудить оценку с работником;
- принять решение и документировать оценку.

Как правило, подразумевая оценку деятельности воспитателя, учителя-логопеда, музыкального руководителя, руководители детских садов подразумевают аттестацию педагогических кадров, которая проходит 1 раз в пять лет. Система аттестации и оценки деятельности персонала образовательного учреждения (в том числе и дошкольного) – важный элемент управления человеческими ресурсами. Принципиальным условием эффективной работы системы оценки является ее комплексный характер, учитывающий все многообразие задач, решаемых конкретной организацией в общей системе кадрового менеджмента.

Сегодня дошкольные образовательные учреждения используют два понятия: оценка и аттестация персонала.

На основании Порядка аттестации педагогических работников государственных и муниципальных образовательных учреждений, утвержденной приказом Министерства образования науки Российской Федерации от 26.03.2010 г. № 209, аттестация проводится в целях установления соответствия уровня квалификации педагогических работников требованиям, предъявляемым к квалификационным категориям (первой или высшей) или подтверждение соответствия педагогических работников занимаемым ими должностям на основе оценки их профессиональной деятельности.

Основными задачами аттестации являются:

- 1) Стимулирование целенаправленного, непрерывного повышения уровня квалификации педагогических работников, их методологической культуры, личностного профессионального роста, использования ими современных педагогических технологий;
- 2) Повышение эффективности и качества педагогического труда;
- 3) Выявление перспектив использования потенциальных возможностей педагогических работников;
- 4) Учет требований федеральных государственных образовательных стандартов к кадровым условиям реализации образовательных программ при формировании кадрового состава образовательных учреждений;
- 5) Определение необходимости повышения квалификации педагогических работников;
- 6) Обеспечение дифференциации уровня оплаты труда педагогических работников.²⁹²

²⁹² Порядок аттестации педагогических работников государственных и муниципальных образовательных учреждений, утвержденное приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от 26.03.2010 г. № 209 Электронный ресурс// режим доступа: <http://минобрнауки.рф> (дата обращения 11.01.2013 г.)

На сегодняшний день существует организационно-содержательная модель по организации проведения аттестации педагогических работников. Данная работа заключается в:

- фиксации результатов профессиональной деятельности, результата контрольных мероприятий;
- формирование аттестационного дела;
- повышение квалификации;
- выборе вида аттестации. Форм квалификационных испытаний;
- формировании предварительной заявки на аттестацию в предстоящем аттестационном году;
- формировании индивидуального графика аттестации;
- оформленис аттестационных паспортов и другой необходимой документации.²⁹³

На основании решения главной аттестационной комиссии, педагог признается соответствующим занимаемой должности, присваивается первая или высшая квалификационная категория. Успешная процедура аттестации прямым образом влияет на повышении оплаты труда педагога: увеличивается должностной оклад, устанавливается повышающий коэффициент за первую или высшую квалификационную категорию.

Но данная оценка деятельности проводится 1 раз в пять лет. Для того чтобы грамотно и серьезно подготовить педагога к процедуре аттестации, необходима оценка деятельности педагога в межаттестационный период. Оценка деятельности персонала дошкольного образовательного учреждения выявляет не только соответствие работника занимаемой им должности, но также направлена и на оценку потенциала сотрудника, планирование его карьерного роста, получение обратной связи и другое.

Основной вопрос любой оценки – установление ее показателей, позволяющих определить соответствие работников предъявляемым требованиям. При всем многообразии показателей оценки педагога дошкольного образовательного учреждения их можно условно разделить на три следующие группы:

- результативность труда;
- профессиональное поведение;
- личностные качества.

Базаров Т. Ю. дал понятия вышеуказанным показателям. Под результативностью труда он понимает способности и/или желание выполнять общие функции управления как по отношению к другим объектам воздействия, так и по отношению к самому себе: планирование деятельности, организация и регулирование процесса, учет и контроль хода работы.

Показатели профессионального поведения охватывают следующие стороны деятельности: сотрудничество и коллективизм в работе, самостоятельность в решении тех или иных задач, готовность к принятию дополнительной ответственности или дополнительной нагрузки.

Личностные качества показывают индивидуальные способности работника, отличающие его от других работников: квалификационный потенциал, образовательный потенциал, психофизиологический потенциал, нравственный потенциал, творческий потенциал, коммуникативный потенциал.²⁹⁴

²⁹³ Приложение к приказу Министерства образования и науки Российской Федерации от 13.01.2011 г. № 33 ал Электронный ресурс// режим доступа: <http://минобрнауки.рф> (дата обращения 11.01.2013 г.)

²⁹⁴ Базаров, Т. Ю. Управление персоналом [Текст] : учебник для вузов / Под ред. Т. Ю. Базарова, Б. Л. Еремина. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : ЮНИТИ, 2003.

Изменение содержания (внедрение федеральных государственных требований), усложнение функций современного дошкольного образовательного учреждения и условий деятельности повлекли за собой значительные изменения организационного аспекта управления, усложнили труд руководителя, определили потребность в поиске нового содержания, форм и методов организационно – педагогической деятельности. В соответствии с новой системы оплаты труда, у работников дошкольных образовательных учреждений на сегодняшний момент заработная плата состоит из следующих частей:

- 1) минимальный оклад,
- 2) повышающий коэффициент за квалификационную категорию,
- 3) персональный повышающий коэффициент (за сложность и ответственность выполняемой работы),
- 4) компенсационные выплаты (за вредные условия труда, за работу с детьми, имеющими отклонения в развитии, за работу в ночное время, районный коэффициент),
- 5) стимулирующие выплаты.

На сегодняшний день каждое дошкольное образовательное учреждение самостоятельно, учитывая рекомендации федеральных, региональных, муниципальных нормативно-правовых документов, разрабатывает систему оплаты труда в своем образовательном учреждении. В связи с введением новой системы оплаты труда, отменена единая тарифная сетка. Руководитель по согласованию с учредителем утверждает штатное расписание: по согласованию с выборным органом от работников, утверждает положения по оплате труда, положение о порядке и условиях применения стимулирующих выплат, положение о работе комиссии по распределению стимулирующей части фонда оплаты труда. В компетенции руководителя отдельно взятого дошкольного образовательного учреждения находится: утверждение минимальных окладов, повышающих коэффициентов, разработка критериев оценки результативности труда, показателей для премирования работников. Система материального стимулирования также должна иметь четкую структуру и конкретные критерии, на основании которых у каждого педагога появляется возможность проявить себя в профессии и получить существенную добавку к заработной плате. Данная система стимулирования является неотъемлемой частью всей системы оценки деятельности педагога дошкольного образовательного учреждения.

Таким образом, можно констатировать:

Оценка деятельности персонала дошкольного образовательного учреждения – это организованный определенным образом и целенаправленный процесс установления квалификационных, профессиональных характеристик требованиям должности педагога дошкольного образовательного учреждения с учетом видового разнообразия учреждения, а также с обязательным учетом личностных качеств. Это целостная система с набором конкретных критериев, характеризующих профессиональную деятельность педагога.

Оценка деятельности подчиненных позволяет руководителю детского сада решить широкий круг задач, в том числе задачу по определению критериев оценки, применению оценки деятельности для повышения оплаты труда педагога. Оценка деятельности персонала в дошкольном образовательном учреждении является эффективным инструментом распределения оплаты труда.

Литература

1. Базаров, Т. Ю. Управление персоналом [Текст] : учебник для вузов / Под ред. Т. Ю. Базарова, Б. Л. Еремина. - 2-е изд., перераб. и доп. - М. : ЮНИТИ, 2003. - 560 с.
2. Письмо Минобрнауки РФ О внедрении в дошкольных образовательных учреждениях новых систем оплаты труда

31.03.2008 N 03-599 Электронный ресурс// режим доступа: <http://минобрнауки.рф>

3. Порядок аттестации педагогических работников государственных и муниципальных образовательных учреждений, утвержденное приказом Министерства образования и науки Российской Федерации 26.03.2010 г. № 209 Электронный ресурс// режим доступа: <http://минобрнауки.рф>

4. Приложение к приказу Министерства образования и науки Российской Федерации 13.01.2011 г. № 33 ал Электронный ресурс// режим доступа: <http://минобрнауки.рф>

5. Система оплаты труда. Словарь терминов Электронный ресурс// режим доступа: <http://www.humantime.ru/slovar-terminov>

6. Стратегия инновационного развития Российской Федерации на период до 2020 Электронный ресурс// режим доступа: URL [http:// www.gov.ru](http://www.gov.ru) .

Моральное и материальное стимулирование труда работников ДОУ

Т.А. Чижова (Россия, Екатеринбург)

e-mail: director-3@mail.ru

В современном мире мотивация труда играет немаловажную роль, так как правильная мотивация труда персонала, обеспечивает как минимум улучшение качества труда работников и возможное повышение производительности труда. Поэтому руководители, которые хотят добиться эффективной деятельности своих сотрудников, не должны забывать о наличии стимулов для своих работников.

Все люди трудятся ради чего-то. Одни стремятся к финансам, другие – к признанию, третьи – к власти, четвертые просто обожают свою работу. Эти и многие другие обстоятельства, побуждающие человека к активной деятельности, называются мотивами, а их применение – мотивацией.

Система мотивации работает тогда, когда соответствует ожиданиям и учитывает интересы как руководителя, так и работника. Если мотиваторы /стимулы соответствуют его потребностям, то побуждают работника к определенному виду поведения. Знание собственных мотивов деятельности и мотивов деятельности своего коллектива позволяет руководителю осуществлять процесс жизнедеятельности дошкольного образовательного учреждения более качественно и сбалансировано, с учетом интересов всех участников образовательного процесса.

Стимулирование труда – это внешнее побуждение, влияющее на поведение человека в сфере труда, материальная мотивация персонала. Вместе с тем оно несет в себе и нематериальную нагрузку, позволяющую работнику реализовать себя не только как личность, но и работник. Она выполняет экономическую и нравственную функции.

Экономическая функция выражается в том, что стимулирование труда содействует повышению эффективности педагогического труда, которое выражается в повышении качества образовательного процесса.

Нравственная функция определяется тем, что стимулы к труду формируют активную жизненную позицию, высоконравственный климат в коллективе.

Отношение людей к различным формам стимулирования в большей степени субъективно. Плата является символом признания и оценки, и часто способствует возникновению конфликтных ситуаций. В свою очередь, стимулы могут быть материальными и нематериальными.

Моральное стимулирование, представляет собой политику «пряника». Многим работникам нужно знать, что руководитель видит их достижения, успехи и отмечает их, периодически вручая грамоты, благодарности или другие поощрения. Такие «знаки внимания» способны удовлетворить нравственные потребности человека.

Материальное стимулирование – регулирование повышения заработной платы, ценные подарки, премии за достижения определенных показателей в работе.

Каждый сотрудник требует индивидуального подхода, но, как показывает статистика, стимулирующие выплаты работникам являются одним из самых действенных рычагов воздействия на сознание работников и подходят большинству сотрудников. Проблема заключается в том, что не существует, ни одного объективного решения или абсолютно правильной системы относительно того, как и кому следует платить.

Существуют общие требования к организации стимулирования труда:

- комплексность;
- дифференциация;
- гибкость и оперативность.

Комплексность подразумевает единство материальных и моральных, индивидуальных и коллективных стимулов, значение которых зависит от системы подходов к управлению персоналом, опыта и традиций коллектива.

Дифференциация означает индивидуальный подход к стимулированию разных групп работников. Различными могут быть подходы к работникам в зависимости от их стажа работы, образования и т.п.

Гибкость и оперативность проявляются в постоянном пересмотре стимулов в зависимости от изменений, происходящих в коллективе ДОУ.

Для усиления действия материальных стимулов необходимо соблюдать определенные принципы:

- доступность;
- осязаемость;
- постепенность.

Доступность: каждый стимул должен быть доступен для всех работников. Условия стимулирования должны быть понятными и демократичными.

Осязаемость: практика показывает, что существует некий уровень действенности стимула. Для одних работников осязаемым может быть стимул и в «десять рублей», а для других мало и ста. Данное обстоятельство необходимо учитывать при определении нижнего уровня стимула.

Постепенность: материальные стимулы подвержены постоянной коррекции в сторону повышения, что необходимо учитывать на практике. Ни в коем случае нельзя допускать снижения уровня материального стимулирования, на каком бы высоком уровне он ни находился.

Руководитель также должен учитывать некоторые психологические особенности, которые проявляются при стимулировании. Во-первых, вероятность эффективного поведения работника тем выше, чем выше размер и регулярность вознаграждения, получаемого в результате такого поведения. Во-вторых, при запоздалом вознаграждении – ниже, чем при его немедленном. В-третьих, эффективное трудовое поведение, которое не вознаграждается заслуженно, постепенно ослабевает, теряет черты эффективности.

Материальное стимулирование – это поощрение работников денежными выплатами по результатам труда.

Новая система оплаты труда в ДОУ, введенная в 2010 году, служит основным средством учета качества труда и отражения его заработной платы. Она представляет собой совокупность нормативов, при помощи которых производится дифференциация и регулирование заработной платы различных групп работников в зависимости от сложности, условий труда в целях обеспечения необходимого единства труда и его оплаты. Применение материальных стимулов позволяет регулировать поведение работников на основе использования различных денежных выплат.

Основной частью дохода работника является заработная плата, которая по своей структуре не однородна, особенно выплаты стимулирующего характера.

Иногда стимулирующим выплатам присваивают статус серьезного стимула. Однако, по оценкам психологов, эффект увеличения заработка позитивно действует лишь в течение трех месяцев. Затем человек начинает работать в том же, привычном для него, расслабленном режиме.

Важнейшей составляющей материального стимулирования является премирование. Премия стимулирует особые повышенные результаты труда. Она представляет одну из важнейших составных частей заработной платы. Цель премирования – улучшение конечных результатов деятельности, выраженных в определенных показателях.

Обязательными составляющими премирования являются:

- показатели премирования;
- условия его применения;
- круг премируемых;
- размер премии.

Показатель премирования – центральный, основной элемент системы, определяющий те трудовые достижения, которые подлежат особому поощрению. В качестве показателей премирования должны быть такие позиции, которые способствуют достижению высоких конечных результатов. Число таких позиций для деятельности работника не должно превышать четырех. При увеличении этого числа, по мнению психологов, резко возрастает вероятность возникновения ошибки.

Необходимо определить, кто конкретно будет включен в круг премирования. Дело в том, что премированием должны охватываться только те работники, труд которых необходимо поощрить дополнительно. Эта необходимость обуславливается задачами и конкретными условиями труда и спецификой ДОУ.

Центральное место в поощрительной системе занимает размер премии, т.к. он определяет связь результатов труда с увеличением размера поощрения. Эффективность применяемой системы премирования работник видит в величине денежной суммы, полученной в виде премии. Размер премии может устанавливаться в процентах к окладу или же в определенной сумме. Применение премии призвано обеспечить оперативную реакцию на изменение условий и конкретных задач учреждения.

Главная характеристика премии как экономической категории – это форма распределения по результату труда, которая является личным трудовым доходом. Ее величина может быть большей или меньшей, она может вообще не начисляться. Эта черта является очень важной, и если она утрачивается, то премия теряет свой смысл. По существу она превращается в простую доплату к заработной плате.

Система материального стимулирования эффективна, если обеспечивает объективную оценку трудовой деятельности работника и его вклада в деятельность учреждения. Однако такая система очень трудоемка как в разработке, так и в эксплуатации. Для нее необходимо хорошо проработанные и детально прописанные шаблоны работы, тщательно проработанные нормы, тщательная система оценки трудового вклада каждого работника ДОУ.

Моральное стимулирование является самой развитой и широко применяющейся системой духовного стимулирования труда и основывается на особых духовных ценностях человека.

Моральные стимулы – это такие стимулы, действие которых основывается на потребности человека в коллективном признании.

Сущностью морального стимулирования является передача информации о заслугах человека, результатах его деятельности в социальной среде. Оно является информационным процессом, в котором источником информации о заслугах работника выступает руководитель, приемником – работник и коллектив, а каналом связи – средство передачи информации. Поэтому, чем точнее передается данная информация, тем лучше система выполняет свою функцию.

Моральные стимулы представляют собой такие средства привлечения людей к труду, которые основаны на признании трудовых заслуг как главных, на отношении к труду как высшей ценности. Они не сводятся только к поощрениям и наградам. Применение их предусматривает создание такой атмосферы, такого общественного мнения и морально-психологического климата, при которых в трудовом коллективе хорошо знают, кто и как работает, и где каждому воздается по заслугам. Такой подход требует обеспечения уверенности в том, что добросовестный труд и примерное поведение всегда принесут уважение и благодарность, получат признание и положительную оценку. И наоборот, плохая работа, пассивность, безответственность должны неотвратимым образом сказываться не только на уменьшении материального вознаграждения, но и на моральном авторитете работника.

Разработанное в ДОУ моральное стимулирование работников должно отвечать определенным требованиям:

- предусматривать поощрение за конкретные показатели, на которые работники оказывают прямое воздействие и которое наиболее полно характеризует участие каждого работника в решении задач, стоящих перед коллективом;
- устанавливать меры поощрения за успехи в труде так, чтобы за более высокие достижения применять более существенные меры поощрения;
- обеспечивать уверенность в том, что при условии выполнения принятых повышенных обстоятельств работники будут поощрены в соответствии с достигнутыми результатами;
- усилить заинтересованность каждого работника в постоянном улучшении производственных показателей его труда;
- быть понятным, простым и доходчивым для работников;
- учитывать общественную активность и профессионально-педагогическое мастерство, стабильность высоких результатов в труде;
- недопущение обесценивания моральных стимулов.

Для результативного применения моральных стимулов необходимо:

- наличие положения о показателях морального поощрения и знание их работниками;
- широкое использование различных форм морального поощрения в интересах развития творческой активности и инициативы;
- информирование трудового коллектива о каждом моральном поощрении работника;
- вручение награды и объявление благодарности в торжественной обстановке;
- поощрение работников своевременно – сразу после достижения определенных успехов в труде;
- развитие новых форм поощрения и установления моральной ответственности каждого работника за порученное дело;
- анализ действенности стимулирования;
- точное соблюдение установленного порядка внесения записей о поощрении в трудовые книжки работников.

Поощрение за добросовестный труд является эффективным методом укрепления дисциплины труда.

Чрезвычайно важный фактор, влияющий на эффективность морального стимулирования, является частота его применения: чем более высокие результаты показывает человек, тем реже должен встречаться положенный ему стимул, и наоборот.

Количество примененных поощрений ещё не обеспечивает высокого авторитета и эффективности, поэтому необходимо обращать внимание на качественный отбор кандидатов на поощрение. Поощряться должны в строгом соответствии с положением о стимулах лучшие люди коллектива. Моральные стимулы результативны в той степени, в какой их распределение оценивается работниками как справедливое. Справедливость зависит от того, с какой правдивостью они отражают уровень результатов работы.

По своей природе и моральные, и материальные факторы одинаково сильны. Все зависит от места, времени и личности воздействия этих факторов. Имеются в виду уровень развития экономики в регионе, традиции государства, а также материальное положение, возраст и пол работника. Принимая во внимание данное обстоятельство, необходимо разумно сочетать эти виды стимулов с учетом их целенаправленного воздействия на каждого работника. Известно, например, что в молодом возрасте материальные стимулы более приоритетны для работника. Но это, в свою очередь, не означает полного отсутствия воздействия моральных стимулов.

Как свидетельствуют наблюдения социологов, к пятидесяти годам жизни значимость моральных и материальных стимулов при нормальном развитии экономики для многих почти уравнивается. Недооценка или переоценка стимулирования и видов стимулов одинаково вредна для эффективного управления ДОУ.

Литература:

1. Андрейчик В.С. Совершенствование системы материального стимулирования персонала муниципальных дошкольных образовательных учреждений (на примере МБДОУ «Детский сад № 68» г. Березники). Выпускная квалификационная работа. – БФ ПГНИУ, 2012.

2. Трапицын С. Ю. Мотивация персонала в современной организации: Учебное пособие. – СПб.: ООО «Книжный Дом», 2007. – 240с.

3. Шапиро С.А. Мотивация. – М.: ГроссМедиа, 2008. – 224с.

Способы мотивации педагогического персонала дошкольной организации

С.И. Чернышова (Россия, Камышлов)

e-mail: SvetaTchlv@yandex.ru

На сегодняшний день под воздействием неэффективной системы мотивации и других факторов (политических, экономико-правовых, организационно-технологических) значительно снизилась эффективность деятельности работников, их социальная и творческая активность. Именно поэтому проблеме разработки и внедрения технологий и методов стимулирования и мотивации в современном управлении персоналом уделяется всё больше внимания.

В настоящее время можно отметить следующую закономерность. Методы морального стимулирования являются наиболее доступными для руководителей, но их палитра в практическом использовании, как правило, довольно бедна. Это, как выяснилось, объясняется тремя причинами:

- взгляд на стимулирование как на систему и процесс, имеющий преимущественно денежное выражение;

- никто не учил и не учит руководителей организационным и социально-психологическим технологиям использования этих методов;

- укоренившиеся представления, с одной стороны, о легкости и даже «советскости» этих методов (благодарность, ценный подарок, почетная грамота, фотография на Доске почета), а с другой – чрезмерная бюрократизация, например, процесса представления работников к награждению орденами, медалями, присвоению почетных званий.

Вторая типичная слабость системы стимулирования состоит в том, что руководители рассматривают ее с чисто формальных позиций (то есть наличие прав по применению тех или иных методов), а подчиненные – как с формальных, так и с неформальных.

Перечисленные закономерности также затрагивают и систему образования, в частности дошкольное. В современных условиях руководитель дошкольной организации среди вопросов финансового и материально-технического плана вынужден решать и вопросы управления кадровым потенциалом. От того, насколько профессионально и эффективно разработана система мотивации педагогического персонала, зависит качество дошкольного образования в целом и внедрение инновационных стратегий.

Мотивация – процесс стимулирования отдельного сотрудника или группы к действиям, приводящим к осуществлению целей организации. Мотивация – процесс побуждения себя и других к достижению личных целей или целей организации²⁹⁵.

Мотивация имеет две формы:

1) внешняя мотивация – как сделать, чтобы «замотивировать» людей;

2) внутренняя мотивация – самозарождающиеся факторы, - которые влияют на людей, поддерживая определенные начинания и побуждая двигаться в определенном направлении.

В дошкольной организации могут применяться три классические группы стимулов:

1. Методы материального стимулирования - виды заработной платы, доплаты, надбавки, премии, компенсации, материальная помощь.

2. Социальный пакет – оплата предприятием в том или ином процентном соотношении различных услуг и/или выполнение определенных социальных обязательств перед своими работниками.

3. Методы морального стимулирования, находящие выражение в различных средствах морального поощрения²⁹⁶.

Руководители дошкольной организации используют оплату труда как важнейшее средство стимулирования добросовестной работы.

На сегодняшний день руководитель вправе самостоятельно определять размеры окладов, используя при этом такие критерии как образование и педагогический стаж. Данное обстоятельство можно считать положительным моментом в системе мотивации педагогического персонала дошкольной организации, так как педагоги, проработавшие достаточно много лет и имеющие высшее образование, понимают свою значимость и считают такую форму оплаты труда достаточно справедливой. Однако молодые специалисты, которые не получили образование и имеют небольшой стаж, считают данный принцип определения окладов несправедливым, так как уверены в

том, что выполняют несколько не меньше работы и не хуже.

Руководители дошкольной организации очень широко используют такой метод материального стимулирования как стимулирующие выплаты, размер которых определяется выполнением определенных критериев. Но чаще всего данный вид материального стимулирования не приносит положительного эффекта. Данный факт, на наш взгляд, можно объяснить малым размером стимулирующих выплат. Чаще всего можно услышать такую фразу: «Мне не нужны эти 500 рублей». В современных условиях, когда произошло резкое повышение заработной платы педагогических работников, им вполне достаточно того, что они выполняют должностные обязанности и получают достойную, на их взгляд, зарплату без дополнительной нагрузки. Кроме этого, стимулирующие выплаты по результатам исследования автора статьи способствуют возникновению конфликтов, потому что педагоги считают механизм определения суммы стимулирующих выплат несправедливым. Наиболее частая эмоциональная реакция такова: «Почему ей больше, а мне меньше? «Я вообще ничего делать не буду!» и тому подобное. Выплата премий педагогическим работникам осуществляется, как правило, в минимальных размерах, а часто - вообще не выплачивается, что также отрицательно сказывается на эффективности системы мотивации.

Проанализировав материальные методы стимулирования педагогических работников дошкольной организации, мы видим, что их применение не всегда является эффективным.

Социальный пакет в дошкольной организации используется очень ограниченно. Педагогическим работникам не оплачиваются ни какие дополнительные услуги (транспортные, коммунальные и другие). Педагогические работники не имеют никаких дополнительных льгот, отсутствует бонусная система. Данное обстоятельство также приводит к снижению эффективности системы мотивации.

При разработке системы мотивации руководители дошкольных организаций часто всего не мотивируют педагогов, предоставлением удобного графика работы лишь их возможности находить рядом с собственными детьми и уделять им больше времени. В настоящее время руководители дошкольной организации не дооценивают силу и роль моральных методов стимулирования.

Чаще всего они используют такой метод как проведение победителей конкурсов профессионального мастерства или других мероприятий. Такой метод мотивации позволяет повысить самооценку самого педагога, мотивировать его к дальнейшему профессиональному росту, но в тоже время способствует формированию нездоровой конкуренции в коллективе или завышенной самооценки.

Организация и проведение общепроизводственных праздников также являются одним из элементов системы мотивации педагогических работников дошкольной организации. Такой элемент корпоративной культуры позволяет сплотить коллектив, способствует созданию психологического комфорта в организации, а благоприятный психологический фон является важным условием для формирования эффективной системы мотивации.

Для совершенствования системы мотивации педагогического персонала дошкольной организации необходимо применять социально-психологические методы стимулирования. Многие из этих способов, если и требуют денежных затрат для их осуществления, то очень незначительных.

1. Интересная работа

Когда подчиненные блестяще справляются со своими заданиями, их нужно поощрить, делегировав некото-

²⁹⁵ Кибанов А.Я. Основы управления персоналом

²⁹⁶ Алексина О.Е. Стимулирование развития работников организации.

рые обязанности руководителя, выполняя которые, им интересно было бы работать. Примером такого делегирования может быть руководство творческой группы, проектами, участие в разработке нормативно-правовых документов.

Руководству это не будет стоить и рубля, но в то же самое время у работников будет стимул, поскольку они смогут развивать свои профессиональные навыки.

2. Публичное признание

Каждый человек хочет, чтобы его поощрили и высоко оценили за хорошее выполнение работы. Один из самых легких и самых эффективных способов поощрения сотрудников без денежных затрат - публичное выражение признательности за их усилия. Добиться этого можно, сообщая об их достижениях на общих собраниях, посылая по электронной почте поздравительные сообщения за отличную работу. Эти методы не требуют денежных затрат, они легкие и очень эффективные.

3. Информация

Любые работники жаждут информации. Однако некоторые руководители хранят информацию в тайне. Вместо того чтобы утаивать информацию от подчиненных, необходимо делиться с ними этой информацией. Рассказывать сотрудникам о том, как функционирует учреждение, и что у нее есть в запасе на будущее как для учреждения в целом, так и для ее работников. Предоставляя работникам информацию, руководитель не только помогает им тем, что необходимо для принятия более обоснованных и верных решений, но и показывает им, что вы цените их как людей.

4. Обратная связь

Работники как никогда сильно хотят знать, насколько ценится то, что они делают на своем рабочем месте. Единственный человек, который может сказать им, как они работают - это их руководитель. Ему стоит интересоваться, как идут дела, есть ли у подчиненных какие-нибудь вопросы по работе и не нужна ли помощь. Также большим плюсом было бы наличие обратной связи в их работе. Руководителю надо иногда благодарить свой персонал за хорошее выполнение работы. Действительно, чем сильнее обратная связь в деятельности, и чем чаще ее обеспечивает руководитель, тем сильнее будет способность сотрудников отвечать требованиям руководства и требованиям организации.

5. Вовлечение

Вовлекая своих сотрудников в процесс принятия решений, особенно тех, которые их касаются, работодатель показывает своим работникам, что уважает их точку зрения, а также гарантирует для себя получение самой достоверной исходной информации в процессе принятия решений. Служащие находятся в лучшем положении для того, чтобы видеть самое лучшее решение возникающих проблем, поскольку они непосредственно осуществляют производственный процесс и общаются с потребителями. К сожалению, у многих сотрудников никогда не спрашивают их мнения, а если и спрашивают, то это мнение сразу же отбрасывается. Вовлекая работников, руководство увеличивает их обязательства перед учреждением и, в то же самое время, помогает упростить осуществление новой идеи организационных изменений. При таком подходе затраты - нулевые, но отдача - огромная.

6. Празднования

Дни рождения, годовщины учреждения, дольше всех продержавшийся рекорд безопасности, и много-много других событий - отличный повод для того, чтобы их отпраздновать (нельзя не согласиться - эта идея не относится к требующей особых денежных вложений). Но подчиненные по достоинству оценят поощрение, а руководитель - выполнение работы и преданность коллектива, которую от них и получает.

7. Повышение ответственности у сотрудников

Предоставление сотрудникам возможностей действовать, обучаться и профессионально расти - сильный стимулирующий фактор. Необходимо охватить всех сотрудников посещением семинаров, организовать дистанционные курсы, не исключать возможность создания стажировочной или инновационной площадки. Это демонстрирует работникам, что руководство им доверяет, уважает их и принимает близко к сердцу их интересы.

Таким образом, управление персоналом дошкольной организации осуществляется с помощью сочетания методов материального стимулирования, социального пакета и методов морального стимулирования.

При создании системы мотивации руководителю дошкольной организации необходимо учитывать возраст, образование, квалификацию педагогического персонала. Необходимо подбирать такие методы, которые будут наиболее эффективными для данного коллектива.

Литература

1. Аверин А.Н. Управление персоналом, кадровая и социальная политика в организации [Текст]/ Учебное пособие. - М.: Издательство РАГС, 2004. - 224 с.
2. Алехина О.Е. Стимулирование развития работников организации. [Текст] // Управление персоналом. - 2005. - № 1. - С. 50-52.
3. Банько, Н.А. Управление персоналом [Текст]/ Б.А. Карташов, Н.С. Яшин - Волгоград: РПК Политехник, 2006-98с.
4. Василенко Н.В. Особенности консалтинговой деятельности в образовании [Текст]/ Теория и практика сервиса: экономика, социальная сфера, технологии СПбГУСЭ, с 74-82.
5. Егоршин А. П. Управление персоналом. [Текст]/ — 2-е изд. — Н. Новгород: НИМБ, 2006. -624с.
6. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом [Текст]/ Учебник для вузов. - М.: ИНФРА-М, 2006. - 304с.
7. Управленческое консультирование [Текст]: учебник под ред. М. Куба-М., 1992 560 с.
8. Мотивация [Электронный ресурс]: HR - словарь - Режим доступа: <http://www.rhr.ru/index/tesaurus/m/3262,0.html>.
9. Об основных принципах мотивации персонала [Электронный ресурс]: Блоги - Режим доступа: <http://www.hr-portal.ru/blog/ob-osnovnykh-printsipakh-motivatsii-personala>.
10. Социально-психологические особенности педагогического коллектива [Электронный ресурс]: Презентация по психологии - Режим доступа: <http://nsportal.ru/shkola/psikhologiya/library/sotsialno-psikhologicheskie-osobennosti-pedagogicheskogo-kollektiva>.
11. Я б в учителя пошел - пусть меня научат [Электронный ресурс]: Статьи - Режим доступа: <http://www.hr-portal.ru/article/ya-b-v-uchitelya-poshel-pust-menya-nauchat>.

Современные формы стимулирования и мотивации труда и украинская практика их применения

Г.В. Монастырская (Украина. Киев)

e-mail: gvm-post@ukr.net

Основная проблема работающего украинца сегодня — низкая, несправедливая (по мнению многих) и нестабильная (задержки с выплатой, неуверенность в будущем) зарплата, на которую приходится соглашаться насмному работнику. Поэтому характерным признаком ценностно-мотивационной сферы личности украинского работника сегодня является существенное преимущество заработной платы и стабильной занятости в структуре его ценностных ориентаций. Среди основных причин, которые мешают безработным украинцам искать работу, а работающим - работать с полной отдачей, эксперты указывают на низкие зарплаты и отсутствие достойных стимулов к труду.

Многочисленные опросы и исследования проявили интересный парадокс: с одной стороны, в целом украинцы крайне недовольны своим материальным положением, с другой - не готовы к напряженной работе. Это объективно обусловлено экономическими и социальными фак-

торами, в особенности влиянием финансово-экономического кризиса и продолжающейся на Украине рецессии. Однако следует сказать, что такую ситуацию предопределяют и ограниченные средства влияния на мотивацию персонала, которыми пользуются на разных уровнях управления. Поэтому особую актуальность приобретает проблема совершенствования систем мотивации и стимулирования труда, при решении которой, с одной стороны, необходимо учесть специфику трудовых ценностей, мотивов и отношение к работе украинских работников, а с другой – положительный опыт мотивации и стимулирования, накопленный в экономически развитых странах.

Мотивационный потенциал работника реализуется под влиянием конкретных мотивов и стимулов трудовой деятельности. Мотивация и стимулирование труда представляют собой единый процесс приведения отобранных мотивов и стимулов в определенную систему с определением их иерархии для достижения целей трудовой деятельности на основе отбора соответствующих методов мотивации и стимулирования, которые, влияя на мотивационный потенциал работников, обеспечат нужную их поведение. При этом если целевые установки стимула и мотива совпадают, то на практике стимул вполне можно рассматривать как мотив. Таким образом, главная задача при формировании системы мотивации и стимулирования труда состоит в том, чтобы обеспечить действие мотивов и стимулов в одном направлении: если они будут разнонаправлены, это скажется не только на системе управления персоналом, но и на системе управления в целом. То есть стимулирование как тактика решения проблем мотивации должно быть адекватным потребностям, интересам и ценностным ориентациям работника и направленно на реализацию его мотивационного потенциала.

При влиянии на работника с помощью тех или других стимулов, реакция работника в ответ на используемый стимул будет зависеть от мотивационного профиля, и, прежде всего, от того, который из мотивационных типов доминирует (в структурном подразделении, в организации, в обществе). Нами выявлено, что у украинских работников преобладает инструментальный и комфортно-ориентированный тип мотивации работы, и соответственно, материальное денежное стимулирование отвечает первоочередным потребностям первого типа (нематериальные стимулы без подкрепления материальным вознаграждением не вызовут надлежащей реакции) и неденежное материальное стимулирование – потребностям второго типа. Основными инструментами стимулирования для таких работников является денежное материальное (зарплата, бонусы), неденежное материальное (комфортные условия работы), а также обеспечение стабильными рабочими мест (на макроуровне). Однако социально-экономическая ситуация посткризисного периода нуждается в применении новых практик, которые могут обеспечить высокую отдачу нанимаемых работников

Анализ практики использования систем стимулирования и мотивации труда на украинских предприятиях дает основания указать их многочисленные недостатки, прежде всего, на:

- несоответствие применяемых стимулов стратегическим целям организации;
- несоответствие применяемых стимулов потребностям, интересам и ценностным ориентациям работников;
- недостаточный учет специфики мотивации разных категорий персонала;
- слабое использование средств нематериальной мотивации;
- медленное и непоследовательное внедрение новых, современных методов мотивации и стимулирования.

В новых, рыночных условиях хозяйствования возникают и распространяются новые мотивы и стимулы, создаются новые условия для раскрытия мотивационного потенциала. Формы и методы мотивации и стимулирования эволюционируют вместе с изменением среды и с развитием социально-трудовых отношений.

На украинских предприятиях в последние годы, в особенности во время финансово-экономического кризиса (в условиях недостатка финансовых ресурсов) все шире стали применяться нематериальные формы стимулирования и мотивации: предоставление возможности повышения квалификации и карьерного роста, привлечение работников к процессу управления и прочие. Среди новых, заимствованных из зарубежного опыта управления персоналом инструментов стимулирования и мотивации работодатели все шире используют компенсационный (социальный, мотивационный) пакеты, в рамках которых могут быть созданы условия стимулирования и задействованы факторы мотивации, которые комплексно влияют на трудовое поведение работников.

Уровень развития мотивационного потенциала работника, а отсюда – и степень соответствующей эффективности его труда, зависит не столько от задействования какого-нибудь одного-двух, пусть самых влиятельных, факторов мотивации и стимулирования, сколько от способа их интеграции, внутренней сбалансированности элементов системы стимулирования и мотивации. Речь идет об эмерджентности, то есть системном эффекте составных системы при их комплексном воздействии на работника. Поэтому для активизации мотивационного потенциала работника необходимо объединить в общую логическую систему материальные и нематериальные стимулы. Такая, интегрированная система мотивации и стимулирования, содержащая баланс материального и нематериального может быть воплощена для конкретных предприятий в компенсационном и социальном пакетах. В них основные стимулы, важные для работников, предлагаются вместе, что будет способствовать более системному управлению персоналом и более действенному его поощрению. Поэтому эта форма мотивации и стимулирования труда на сегодня представляется наиболее перспективной.

В профессиональной среде нет единого понимания того, что имеется в виду под социальным, что – под мотивационным, а что – под компенсационным пакетом. Некоторые авторы прибавляют еще и новые названия пакетов (конкурентный и т.п.). Хотя, возможно, не так важно, какое название имеет пакет: компенсационный, социальный или мотивационный (важно, чтобы он был конкурентоспособным и мотивировал работника к продуктивному труду), все же необходимо определиться с терминологией, ведь на практике эти понятия часто отождествляются.

Определения и содержание пакетов понимаются по-разному. Некоторые авторы характеризуют социальный пакет как одну из составных оплаты труда, другие – как составную мотивационного пакета. Часть раскладывает это понятие на три подвиды: обязательный, мотивационный и компенсационный пакеты. Значительная часть авторов считает в своих публикациях все эти названия синонимами. Работники же чаще всего относят к соцпакету все те виды вознаграждения, которые не являются зарплатой.

Наше видение соотношения этих пакетов таково: все упомянутые пакеты частично перекрывают друг друга, поскольку содержат определенные аналогичные элементы, одни и одни и те же факторы влияния на мотивационный потенциал. Так, стимулирующие надбавки являются частью дополнительной заработной платы и потому – одним из главных компонентов компенсационного пакета. Вместе с тем они стимулируют к повышению эффективности труда и потому должны входить в пакет мо-

тивационный. Такие бонусы, как участие в прибылях, опционы и т.п., которые формально являются компонентами компенсационного пакета, по своей сути - инструмент мотивации, а работодатели часто включают их в социальные пакеты для обеспечения лояльности персонала. Таким образом, пакеты во многом дублируют друг друга, а мотивационный и социальный вообще мало отличаются.

В противоположность мнению, что компенсационный пакет включает также пакет социальных льгот, то есть является унифицированной системой вознаграждения за выполненную работу, мы придерживаемся точки зрения, что компенсационный пакет - система внешних вознаграждений наемного работника за выполненную работу. Речь идет о компенсации постольку, поскольку человек отчуждает в пользу работодателя собственное время, здоровья, интеллектуальный потенциал, собственные знания и умения, в приобретение которых были вложены определенные средства. При этом преимущество пакетной компенсации в том, что все вознаграждения здесь объединены, то есть речь идет о комплексной системе вознаграждения.

Как усматривают А.А.Федченко и Ю.Г.Одегов, „...термин «incentive» (стимулирования) применяется, как правило, к дополнительным выплатам, а относительно основных выплат применяется термин «compensation» (компенсация, возмещение). Обоснованность такой терминологии связанная с тем, что работник, подводя свою цель под организационную, требует соответствующей компенсации. Стимулирования же осуществляется свыше этого 297. Поэтому мы считаем, что довольно распространенное представление о компенсационном пакете как об аналоге социального пакета является ошибочным.

Каждый работник должен получить вознаграждение за те усилия, которые предоставляет, работая для достижения целей организации. Чтобы привлечь, заинтересовать, мотивировать работника, ему необходимо предложить определенную компенсацию. Компенсации являются одним из важнейших элементов вознаграждения персонала: вознаграждение за труд, в первую очередь зарплата, служит компенсацией за предоставление своего времени, здоровья и результатов труда. Таким образом, в рамках компенсационного пакета прежде всего формируется система вознаграждения работников предприятия.

В качестве функций компенсационного пакета можно выделить:

- вознаграждение за труд соответственно его количеству и качеству;
- материальное стимулирование продуктивной работы;
- привлечения работников необходимой квалификации к организации;
- оптимизация затрат на персонал.

Компенсационный пакет состоит из компенсаций - текущих финансовых выплат, связанных с отработанным временем или выполненным объемом работ. Это - постоянная и переменная частицы оплаты труда: основная заработная плата, стимулирующие надбавки и все виды премий, одноразовых поощрений (бонусы). Компенсационная политика организации своей структурой и отдельными компонентами должна быть ориентирована на адекватный уровень вознаграждения за высококвалифицированную и высокоэффективную трудовую деятельность.

Структура компенсационного пакета представляется следующей:

1. Основная зарплата (постоянная часть вознаграждения)

- должностные оклады (тарифные ставки);
- компенсационные надбавки и доплаты.

2. Дополнительная зарплата (переменная часть вознаграждения)

- все виды премий;
- стимулирующие надбавки ;
- бонусы (участие в прибылях, опционы и т.п.).

Поскольку на сегодняшний день заработная плата - главный ценностный ориентир украинского работника, компенсационный пакет возглавляет список «пакетных» предложений.

Однако существующая практика оплаты труда и институциональные особенности ее организации в Украине не обеспечивают выполнения заработной платой ее стимулирующей функции, поскольку в оплате труда преобладает уравниловка и одновременно - неоправданная дифференциация, размер зарплаток слабо связан с личным трудовым вкладом работника, уровень оплаты труда в экономике не отвечает значению видов труда и квалификации их представителей. При этом простое увеличение заработной платы, которого добиваются работники и их представители в лице профсоюзов, не является путем к эффективному труду, надо активизировать мотивационный потенциал работников, предоставив им возможность зарабатывать на основе роста производительности их труда. Чтобы зарплату превратить в эффективный стимул и мотив, стандартных методов и форм ее организации в условиях рыночной экономики недостаточно. Современные процессы в сфере оплаты труда происходят во всех развитых странах, где осуществляется постепенный переход к гибким системам оплаты труда, в основе которой - достигнутый и закрепленный экономически и законодательно необходимый уровень постоянной части заработной платы и постепенное увеличение переменной ее части. Ведущая роль в этих странах принадлежит дополнительным ставкам доходов работников, оценке их работы, вознаграждению за дополнительную работу (ответственность) и повышению квалификации. Рассчитанная таким образом заработная плата стимулирует работников к продуктивной работе, обеспечивая трудовую мотивацию.

Целесообразно использовать специфические системы оплаты труда развитых стран, например, США - оплаты за квалификацию, Великобритании - оплаты по индивидуальным контрактам, Франции - индивидуализации заработной платы, Японии - оплаты за стаж и рационализаторство, Швеции - солидарной заработной платы и т.д., чтобы позаимствовать лучшее из их опыта. Так, «система заслуг», которая распространена прежде всего в США, предусматривает формирование заработка работников одинаковой квалификации в зависимости от показателей качества их труда - на основе производственных и личностных факторов оценки работы.

Специфика материальной мотивации состоит в том, что заработная плата приобретает самостоятельную ценность, усиливая стремление работников зарабатывать больше, вне зависимости от содержания работы. Такая мотивация не содействует развитию трудового потенциала. И, хотя именно деньги - мотивобразующий фактор первых степеней иерархии потребностей, но при удовлетворении элементарных нужд - в пище, жилье, безопасности, - человек переходит на более высокий уровень мотивации и в большей мере ориентируется на признание, статус и профессиональное развитие. Поэтому при формировании (усовершенствовании) системы мотивации и стимулирования труда сначала необходимо оптимизировать материальное вознаграждение (компенсацию), но

297 Федченко А. А. Оплата труда и доходы работников: Учеб. пособие для студентов по спец. "Экономика труда" и др. экон. спец. / А.А. Федченко, Ю.Г. Одегов; Изд.-торг. корпорация "Дашков и Кш" М. : Дашков и Кш, 2004. - С. 369.

затем – обеспечить внедрение и других видов мотивации и стимулирования.

Наряду с финансовой компенсацией существует параллельная форма косвенного материального и нематериального вознаграждения работников в форме социальных льгот (бенефитов). Для привлечения и удержания квалифицированных специалистов, особенно в условиях их дефицита, организация может предложить своим сотрудникам не только достойную заработную плату, но и конкурентоспособный социальный пакет (далее – *соцпакет*), в который входят разные социальные льготы и выплаты, составляет значительную часть общей системы вознаграждений работника.

Относительно структуры и состава соцпакета существует некоторая неопределенность. Во-первых, следует отметить, что минимальное социальное обеспечение предусмотрено украинским законодательством. Это предоставление рабочего места, своевременная выплата зарплаты, оплата больничного, ежегодный оплачиваемый отпуск, возмещение затрат на командировку, уплата всех налогов и отчислений из зарплаты работника в фонды социального страхования и Пенсионный фонд и т.п.. Практически, минимальный соцпакет всем работникам гарантирован трудовым кодексом, что можно назвать „государственным социальным пакетом“. Частично социальные гарантии также устанавливаются на отраслевом уровне в процессе подписания отраслевых соглашений.

Следовательно, в соцпакет должны входить социальные обязательства и условия работы, которая предприятие предоставлять не обязано и что берет на себя ее руководство свыше того, что предусмотрено в законодательстве (украинское законодательство не предусматривает обязательного наличия соцпакета нп предприятиях это дело работодателей и работников). Поэтому мы рассматриваем соцпакет как совокупность дополнительных услуг, материальных благ и других поощрений, которые предлагаются работнику работодателем.

Заметим, что любые льготы, как платные, так и бесплатные, выгодны не только наемным работникам, но и работодателям. Сотрудники получают дополнительного блага, которые делают условия работы более комфортными, а работодатели затраты на обеспечение соцпакету списывают на валовые затраты, уменьшая таким образом налогообложение.

За границей значения социальных льгот и выплат, как с точки зрения мотивации работников, так и с точки зрения эффективной затраты средств организации на персонал, достаточно высоки. А вот в иерархии мотивов украинских работников соцпакет занимает далеко не первое место. Опросы показывают, что лишь 38% украинских работников получают от работодателя соцпакет²⁹⁸. При этом желания работников чаще всего не совпадают с предложениями работодателей: если персонал на первое место в списке преимуществ ставит медицинскую страховку, то работодатели чаще всего готовы оплачивать мобильную связь (44%).

На базе исследования, проведенного в 2010 году одним из международных кадровых порталов²⁹⁹ мы составили сравнительную таблицу опций соцпакетів, которые бы желали получить нанимаемые работники и тех

опций, которые реально предлагают им работодатели (таб.1).

Как свидетельствует это сравнение, реальное наполнения соцпакетов не совпадает с пожеланиями украинских работников.

Если раньше традиционный соцпакет практически дублировал «государственный» соцпакет, то современный имеет другое наполнение и структуру. Во-первых, это бенефиты или социальные пособия – вознаграждения, не связанные с количеством и качеством работы, которые осуществляются непосредственно за факт работы в данной организации. К бенефитам относятся медицинская страховка, бесплатные обеды, компенсация транспортных затрат и прочие социальные выплаты, присущие данному предприятию.

Таблица 1.
Приоритеты работников и работодателей относительно содержания соцпакетов

Место в рейтинге	Приоритетность опций соцпакета	
	Версия работников (важно для респондентов)	Версия работодателей (сообщено респондентами о наличии опции)
1	медицинское страхование (85%)	оплата мобильной связи (44%)
2	страхование жизни (63%)	медицинское страхование (32%)
3	оплата профессионального обучения (60%)	оплата транспортных услуг (17%)
4	страхование от несчастного случая (58%)	оплата обедов (15%)
5	оплата мобильной связи (58%)	оплата отдыха (15%)
6	оплата отдыха (48%)	страхование от несчастного случая (11%)
7	оплата обедов (47%)	оплата профессионального обучения (10%)
8	оплата транспортных услуг (46%)	программы льготного кредитования (7%)
9	программы льготного кредитования (45%)	
10	оплата тренажерного зала (25%)	

В практике социального стимулирования украинских работников чаще всего используется лишь треть этих бенефитов, а соцпакеты украинских предприятий большей частью неполны. В то же время для успешных компаний предоставление отдельных компонентов соцпакетов стало практически стандартом. В таких компаниях широко используются возможности соцпакета как для мотивации своих сотрудников, так и для привлечения новых. Так, в соцпакет, которые получают все сотрудники украинского мобильного оператора МТС (стоимость его соцпакета составляет до 45% оклада работника) входит набор наиболее ожидаемых «льгот». Кроме медицинской страховки на все виды медпомощи, в пакете предусмотрена страховка от несчастного случая, гибкий режим рабочего времени и т.п.. В THK Procter & Gamble предлагают своим сотрудникам большой соцпакет, который содержит в себе целый ряд льгот — от оплаты питания и программ страхования сотрудников и членов их семей до программ участия в акционерном капитале Procter & Gamble.

Сегодня соцпакет функционирует скорее в качестве мотивационного пакета, недаром его все чаще называют мотивационным, поскольку он для предприятия является не столько инструментом социальной политики.

²⁹⁸ Анна Гончаренко. Пакет поощрений: какой мотив нужен сотруднику для работы? - Аргументы и факты в Украине. - №24, 22 июня 2011.

²⁹⁹ Соцпакет по-украински: Исследование. Электронный ресурс. – Доступный з: <http://ubr.ua/labor-market/ukrainian-labor-market/socpaket-po-ukrainski-issledovanie-59563>.]

скольким инструментом мотивации. В функции соцпакета сегодня входит:

- мотивация персонала к эффективной работе;
- привлечение новых кадров, прежде всего – высококвалифицированных специалистов;
- обеспечение лояльности персонала;
- поддержка социальных стандартов на надлежащем (конкурентоспособном) уровне;
- обеспечение благоприятного социально-психологического климата в трудовом коллективе;
- создание благоприятного имиджа организации.

Мотивация – по нашему мнению, главная, но совсем не однозначная функция соцпакета, что предопределяется его структурой: не все его составные можно отнести к факторам мотивации. Так, считается, что медицинская страховка не является для большинства сотрудников организаций инструментом мотивации. Для того, чтобы приобрести „статус” мотивационного пакета, соцпакет должен содержать довольно обширный перечень составных (основных и дополнительных), которые могли мотивировать работников с разными потребностями, интересами и ценностными ориентациями. При этом наиболее эффективным считается „гибкий” или „адресный” соцпакет, который может подбираться индивидуально, например, по системе „кафетерия”, когда работник из перечня сам выбирает компоненты, подходящие именно ему (по данным исследования, проведенного в Великобритании, из тысячи опрошенных более чем две трети (67%) респондентов ответили, что они хотели бы иметь льготы, которые отвечают их типу жизни). К сожалению, такую эффективную систему «кафетерия» сегодня применяют совсем немного украинских предприятий.

В любом случае при разработке соцпакетов должны учитываться в первую очередь потребности сотрудников. Для этого могут одновременно применяться несколько видов соцпакетов с разным наполнением, предназначенные для разных категорий сотрудников. Кроме того, для наиболее ценных сотрудников могут разрабатываться индивидуальные соцпакеты.

И социальные льготы и выплаты, и заработная плата, являются составляющими системы вознаграждений работника. Их составляющие варьируются, а соотношения пакетов - изменяется. Согласно результатам исследования большого и среднего бизнеса (50 компаний, июнь-сентябрь 2010 года), проведенного Ассоциацией менеджеров, соотношения заработной платы и содержания пакетов (по части в общем вознаграждении, то есть в компенсационном и социальном пакетах) существенно отличается по уровням сотрудников. В среднем часть заработной платы превышает часть соцпакетов в 12,5 раза, но основная тенденция развития системы вознаграждений состоит в относительном увеличении социальных льгот и выплат в общей системе вознаграждения. По итогам нашего анализа ряда опубликованных исследований, прослеживаются также следующие тенденции развития пакетов:

- учащение применения «гибкого» соцпакета;
- возрастание популярности систем негосударственного пенсионного обеспечения;
- увеличение части косвенных компенсаций и нетрадиционных вознаграждений;
- дальнейшая диверсификация и усложнение содержания пакетов.

При сравнении содержания компенсационного и социального пакетов с существующим набором методов и форм стимулирования и опытом мотивации в развитых странах, получаем немалый перечень инструментов, использования которых не предусмотрено ни одним из этих пакетов (формы морального и социально-

психологического стимулирования, обогащение содержания работы и т.п.). Поэтому нельзя утверждать, что пакеты охватывают всю систему мотивации и стимулирования труда, она более широка и многогранна.

Ценностно-мотивационная сфера украинского работника неизбежно будет трансформироваться по мере развития украинского общества, при этом важно предусматривать эти изменения и трансформации, опережая их и влияя на них, перенося акцент в стимулировании и мотивации на более высокий уровень: с инструментальной на терминальную мотивацию, с внешних факторов (зарплата, условия работы) на внутренние: содержание работы, саморазвитие, отношения в коллективе.

Стимулирующие выплаты учителям ОУ: конфликты и способы их разрешения в коллективе

*М.А.Воробьева, к. психол. наук
(Россия, г. Екатеринбург)*

e-mail: vorobyeva_marina@mail.ru

Ю. Н. Харитончук (Россия, г. Камышлов)

e-mail: yulixaritonchuk@mail.ru

В настоящее время происходит непрерывное усложнение деловых взаимосвязей между людьми в процессе деятельности, в том числе и педагогической. Внешними факторами, повышающими конфликтность педагогических процессов в ОУ, являются социальные и экономические проблемы, усиливающие напряжение в различных сферах социального взаимодействия в организации. Одним из таких внешних факторов стало Постановление Правительства РФ от 05.08.2008 № 583 «О введении новых систем оплаты труда работников федеральных бюджетных учреждений и федеральных государственных органов, а также гражданского персонала воинских частей, учреждений и подразделений федеральных органов исполнительной власти, в которых законом предусмотрена военная и приравненная к ней служба, оплата труда которых в настоящее время осуществляется на основе Единой тарифной сетки по оплате труда работников федеральных государственных учреждений», на основании которого в 2008 г. учителя во многих регионах были переведены на оплату труда по новой системе³⁰⁰.

Правовым основанием введения новых систем оплаты труда (НСОТ) в субъектах РФ стали статьи 29, 41 Закона РФ «Об образовании», часть 2 статьи 26.14 Федерального закона № 184-ФЗ «Об общих принципах организации законодательных (представительных) и исполнительных органов государственной власти субъектов Российской Федерации», статья 144 Трудового кодекса РФ.

Основным принципом НСОТ является разделение заработной платы работника на две части: базовую (гарантированную) часть, которая выплачивается работнику за исполнение должностных обязанностей, и стимулирующую часть, размер которой зависит от того, насколько качественно, эффективно и результативно работал сотрудник, причем размер стимулирующих выплат не ограничен.

300

Постановление Правительства РФ от 05.08.2008 № 583 «О введении новых систем оплаты труда работников федеральных бюджетных учреждений и федеральных государственных органов, а также гражданского персонала воинских частей, учреждений и подразделений федеральных органов исполнительной власти, в которых законом предусмотрена военная и приравненная к ней служба, оплата труда которых в настоящее время осуществляется на основе Единой тарифной сетки по оплате труда работников федеральных государственных учреждений».

Пункты Положения, связанные с распределением стимулирующей части заработной платы между сотрудниками внутри ОУ, привели к возникновению ряда конфликтов, т.к. ни администрация, ни учителя не были подготовлены к переходу на НСОТ. Под конфликтом принято понимать активные взаимонаправленные действия каждой из конфликтующих сторон для реализации своих целей (достижение власти, приобретение материальных ресурсов и т. д.), окрашенные сильными эмоциональными переживаниями.

Анкетирование педагогических работников ОУ позволило установить, что среди субъективных (связанных с личностями как самого руководителя, так и персонала организации) причин конфликтов, возникших при распределении стимулирующей части зарплаты в ОУ, наиболее распространенными являются следующие:

- недостаточная стрессоустойчивость участников педагогического процесса к стресс-факторам;
- черты характера и типы личностей участников педагогического процесса;
- ряд особенностей женской психологии;
- эмоциональная несовместимость людей в коллективе;
- неадекватные оценки в восприятии друг друга.

Объективными (управленческие решения при принятии коллективом НСОТ, организационные факторы, профессиональные споры) причинами большинства конфликтов явились:

- ограниченность ресурсов в учреждении, подлежащих распределению;
- открытое недовольство условиями педагогического труда;
- чрезмерная загруженность педагогов, превышающая их личные возможности;
- отсутствие педагогического такта по отношению друг к другу.

При наличии стольких причин уйти от конфликтов нельзя, поэтому возникает необходимость управлять ими.

По направленности все конфликты в ОУ можно разделить на «горизонтальные», «вертикальные» и «смешанные». К «горизонтальным» относят конфликты, в которых не задействованы лица, находящиеся в подчинении друг другу. К «вертикальным» те, в которых участвуют лица, находящиеся в подчинении один у другого. В смешанных конфликтах представлены и «вертикальные» и «горизонтальные» составляющие³⁰¹.

Анализ ряда конфликтных ситуаций (обращение к администрации, социальному работнику) показал, что в горизонтальных конфликтах (учитель – учитель) чаще всего возникают межличностные конфликты. Как отмечает Шаленко В.Н., межличностные конфликты на 75 – 80% порождаются столкновением материальных интересов отдельных субъектов, хотя внешне это проявляется как несовпадение характеров, личных взглядов или моральных ценностей, так как, реагируя на ситуацию, человек действует в соответствии со своими взглядами и особенностями характера, и разные люди в одинаковых ситуациях ведут себя по-разному³⁰².

Вертикальные конфликты (учитель – администратор) представляют наибольшую трудность в их разрешении, так как все действия администрации независимо от того, имеют они отношение к конфликту или нет, в

первую очередь будут рассматриваться через призму данного конфликта. Выявлено, что со стороны администрации:

- существует недостаточно четкое разграничение сферы управленческого влияния между самими администраторами школы, что приводит к «двойному» подчинению педагога;
- жесткая регламентация школьной жизни носит оценочно-императивный характер применения требований;
- часто происходит перекладывание на учителя «чужих» обязанностей, приводящее к неравномерной загруженности, в том числе и общественными поручениями;
- незапланированные (неожиданные) формы контроля за деятельностью учителя усиливают конфликты, нарушая тем самым принципы индивидуального подхода к личности педагога;
- иногда проявляется неадекватность стиля руководства коллективом уровню его (коллектива) социального развития;
- происходит недооценка, в некотором роде, профессионального честолюбия педагога;
- были выявлены и нарушения психолого-дидактических принципов морального и материального стимулирования труда учителя.

Неконструктивное поведение сторон в конфликтной ситуации ведет к перерастанию деловых конфликтов в межличностные, которые приводят к таким негативным последствиям, как рост эмоциональной напряженности, повышение уровня тревожности, провокация неоправданных способов психологической защиты. С другой стороны, конструктивное разрешение конфликтов как объективного противоречия может способствовать достижению более высокого уровня развития взаимодействующих сторон³⁰³.

В результате проведенных исследований: изучения мониторинга эффективности введения новых систем оплаты труда, проведенного в 2008 и 2009 гг. Профсоюзом совместно с Минобрнауки РФ; опросов учителей в ОУ; анализа профессиональных учительских порталов: «Педсовет», «Школьный портал», «Сеть творческих учителей» и статей, посвященных НСОТ в различных изданиях: журнал «Справочник заместителя директора школы», газеты: «Первое сентября», «Вести Образования», «Новые известия», региональных изданий выделены несколько основных проблем, связанных с переходом образовательных учреждений на НСОТ³⁰⁴:

- отсутствие четкой информации о новых принципах расчета зарплаты учителя, критериев начисления стимулирующих надбавок;
- снижение зарплаты после введения НСОТ;
- субъективизм в оценивании учителей школьным советом;
- конфликты между учителями, вызванные конкуренцией за финансирование;
- разница в уровне зарплат между учителями в селах и городах, зависимость от регионов в которых находится ОУ;
- сокращения и увольнения учителей (объединение или сокращение классов в ОУ) и других специалистов

³⁰¹ Воронин, Г. Л. Конфликты в школе / Г. Л. Воронин // Социол. исслед. – 1994. – № 3.

³⁰² Шаленко, В. Н. Социально-трудовые конфликты в России: анализ динамики и методы разрешения / В. Н. Шаленко // Социальный конфликт. 1999. – №3. – С. 11.

³⁰³ Захарчук, Л. А. Управление конфликтами в системе образования: автореф. / Л. А. Захарчук // Московский гос. ун-вер. – М.: МГУ, 2006. – 27с.

³⁰⁴ Григорьева, А., Копьева, Е. Оценка последствий введения НСОТ / А. Григорьева, Е. Копьева // Лаборатория институционального анализа экономических реформ ГУВШЭ. Режим доступа: http://www.opec.ru/docs.aspx?id=223&ob_no=88031

(воспитателей групп продленного дня, психологов, логопедов), так называемая оптимизация.

Анализ Положений о распределении стимулирующей части ФОТ ОУ между педагогическими работниками, выложенных на сайтах школ, где успешно, с точки зрения экспертов Минобразования, проводился эксперимент по переходу на НСОТ, выявил, что:

- очень велик разброс в периодичности пересчета этих выплат – от месяца до года (для работника самый подходящий вариант – пересмотр 1 раз в год, а для работодателя – ежемесячный перерасчет);
- наблюдается отсутствие логичности в выборе критериев эффективности работы учителя (подготовка призера школьной олимпиады «стоит» в два раза больше, чем «эффективная работа с детьми, требующими усиленного педагогического внимания», т.е. коррекционная работа);
- велика вероятность нарушения права учителя на «...справедливое вознаграждение, достаточное для поддержания достойного уровня жизни самих работников и их семей»³⁰⁵.

Существуют инновационные методы управления конфликтами. Педагогическим работникам ОУ было предложено перейти от демонстрации своего недовольства НСОТ и действиями администрации при распределении стимулирующей части оплаты труда, к самостоятельному формированию путей выхода из сложной ситуации. Объединения учителей (ШМО) активное участие в разработке нормативной базы ОУ (в связи с переводом бюджетных учреждений на НСОТ нормативно-правовая база ОУ должна быть приведена в соответствие).

Разработанное в ОУ Положение распределения стимулирующей части ФОТ педагогических работников, отражает критерии и показатели качества и результативности труда педагогических работников (см. таблица 1), лежащие в основе определения размера стимулирующей надбавки, порядок расчета и выплаты стимулирующих надбавок. Следует отметить, что значение этого документа гораздо шире простого основания для распределения стимулирующей части ФОТ; фактически – это согласованная с органом общественного управления декларация о том, что считается качественным результатом предоставления образовательных услуг в ОУ.

Положение о порядке распределения стимулирующей части фонда оплаты труда работников МБОУ Средняя общеобразовательная школа № __

1. Общие положения.

1.1. Настоящее Положение разработано в соответствии с Трудовым кодексом Российской Федерации, постановлением Правительства Свердловской области от 5.09.2008 г. №935-ПП «О введении системы оплаты труда работников общеобразовательных учреждений, реализующих программы начального, среднего (полного) общего образования», постановлением Главы Камышловского городского округа от 10.10.2008 г. № 1211 «О введении системы оплаты труда работников общеобразовательных учреждений, реализующих программы начального, среднего (полного) общего образования».

1.2. Настоящее Положение устанавливает порядок распределения стимулирующей части фонда оплаты труда работников МБОУ СОШ № __ с целью усиления материальной заинтересованности работников образовательного учреждения в повышении качества образовательного и

воспитательного процесса, развитии творческой активности и инициативы.

1.3. Положение предусматривает единые принципы установления выплат стимулирующего характера работникам МБОУ СОШ № __, определяет условия, размеры и порядок выплат.

1.4. Установление выплат стимулирующего характера производится с учетом результатов труда с учетом мнения Совета школы.

1.5. Выплаты стимулирующего характера работников МБОУ СОШ № __ производятся из стимулирующей части фонда оплаты труда.

1.6. Настоящее Положение является локальным нормативным актом и включает приложения.

1.7. В приложениях отражаются критерии и показатели качества и результативности труда работников МБОУ СОШ № __.

2. Основания для стимулирования.

2.1. Установление выплат стимулирующего характера производится согласно критериев результатов труда за предыдущий отчетный период (полугодие).

2.2. Приведенные критерии выбраны в соответствии с целями образовательного учреждения, а также для стимулирования работников школы к более качественному и результативному труду.

3. Порядок выплат стимулирующего характера.

3.1. Размер выплат по результатам профессиональной деятельности работников МБОУ СОШ № __ производится после согласования и утверждения результатов мониторинга профессиональной деятельности работников школы Советом и профсоюзным комитетом МБОУ СОШ № __ согласно утвержденных критериев.

3.2. По каждому критерию определены показатели и максимальное количество баллов.

3.3. МОУ МБОУ СОШ № __ оставляет за собой право на разных этапах развития в соответствии с миссией, целями и социальным заказом корректировать показатели и критерии.

3.4. Расчет размеров выплат из стимулирующей части ФОТ производится по результатам отчетных периодов – полугодий два раза в год: в декабре и июне.

3.5. Выплаты каждому конкретному работнику производятся на основе установления определенного количества баллов.

3.6. Размер стимулирующей надбавки каждому сотруднику устанавливается в результате произведения суммы набранных баллов на денежный вес одного балла.

3.7. Денежный вес одного балла определяется путем деления всей стимулирующей части ФОТ на общую сумму баллов всех работников.

3.8. Расчет размера выплат стимулирующего характера каждому работнику и обоснование данного расчета производится рабочей комиссией образовательного учреждения, создаваемой на основании приказа директора и включающей представителей профкома.

3.9. Расчеты надбавок рабочей комиссии передаются на обсуждение Совету школы.

3.10. Выплаты работникам образовательного учреждения утверждаются приказом директора.

3.11. После согласования Советом и утверждения директором, размеры стимулирующей надбавки оформляются в виде приказа по МБОУ СОШ № __ и передаются в бухгалтерию для начисления.

3.12. Изменения в Положение о порядке распределения стимулирующей части фонда оплаты труда работникам МБОУ СОШ № __ и его приложения могут быть внесены после обоснованного в письменном виде предложения членов Совета школы, профсоюзного комитета или Педагогического совета. Изменения должны быть

³⁰⁵ Ст. 4 Европейской социальной хартии, (ратифицирована РФ 3 июня 2009 г.)

приняты Советом школы, профсоюзным комитетом и утверждены директором.

Таблица 1

Показатели и критерии для расчета выплат стимулирующей части ФОТ педагогических работников МБОУ СОШ № __

Показатели	Критерии	Кол-во баллов
1	1.Своевременное заполнение элек-	1 б
2. Качество педагогической деятельности	<p>1.Качество обучения по учебным программам (1 раз в четверть) По предметам первой категории сложности (русский язык, английский язык, математика, алгебра, физика, геометрия, химия): 60 - 100% - 5 б.; 40 - 59% - 4 б.; 25 - 39% - 3 б.; По предметам второй категории сложности (информатика, литература, история, обществознание, экономика, география, природоведение, биология, искусство, черчение): 70 - 100% - 5 б.; 60 - 69% - 4 б.; 55 - 59% - 3 б.; 50 - 54% - 2 б.; По предметам третьей категории сложности (ОБЖ, музыка, экология, физкультура, ИЗО, труд): 90 - 100% - 4 б.; 80 - 89% - 3 б.; 70 - 79% - 2 б.; 60 - 69% - 1 б.; 1 класс - 5 баллов За каждую неудовлетворительную оценку снимается 1 балл</p> <p>2.Работа со слабыми учащимися (систематически) при наличии индивидуального плана и результата работы на конец четверти</p> <p>3.Результаты ЕГЭ (на конец года) Качество сдачи ЕГЭ от 60 до 70 баллов 1б Качество сдачи ЕГЭ от 70 до 85 баллов 2б Качество сдачи ЕГЭ от 85 баллов 3б За каждую неудовлетворительную оценку снимается 1 балл</p> <p>4.Результаты ГИА (на конец года) Сдача ГИА на «4» Сдача ГИА на «5» За каждую неудовлетворительную оценку снимается 1 балл</p> <p>5.Результаты независимых контрольных работ в 4 классе (на конец года) Уровень выше среднего 1б Уровень высокий 2б За каждую неудовлетворительную оценку снимается 1 балл</p> <p>6.Качественные результаты («4» и «5») экзаменов по выбору в традиционной форме</p>	<p>1 б</p> <p>2 б.</p> <p>За каждого уч. 1б 1б 2б 3б</p> <p>За каждого уч. 1 б 2 б.</p> <p>За каждого уч. 1б 2б.</p> <p>За каждого уч. 1 б.</p>

<p>7.Результаты участия учащихся в олимпиадах</p> <p>Участие ученика в очной олимпиаде городского уровня</p> <p>Участие в очной олимпиаде областного уровня</p> <p>Участие в очной олимпиаде Российского уровня</p> <p>Наличие призового места в олимпиаде городского уровня</p> <p>Наличие призового места в олимпиаде областного уровня</p> <p>Наличие призового места в олимпиаде Российского уровня</p> <p>Участие в заочных олимпиадах, тестовых играх</p> <p>Наличие победителей в тестовых играх на уровне школы</p> <p>Наличие победителей в тестовых играх на уровне города</p> <p>Наличие лауреата в заочной олимпиаде</p>	<p>За каждого уч. 0,5 б.</p> <p>5 б.</p> <p>10б.</p> <p>3 б.</p> <p>10б.</p> <p>15б.</p> <p>0.1 б.</p> <p>0.5 б.</p> <p>3 б.</p> <p>3 б.</p>
<p>8.Результаты участия учащихся в НПК, ЗИП</p> <p>Подготовка (победа) на НПК, ЗИП школьного уровня</p> <p>Подготовка (победа) на НПК, ЗИП городского уровня</p> <p>Подготовка заочного исследовательского проекта</p> <p>Очная защита (победа) исследовательского проекта областного, Российского, международного уровня</p>	<p>За каждого уч. 2(3) б.</p> <p>2(5) б.</p> <p>2 б.</p> <p>5(10) б.</p>
<p>9.Результаты участия учащихся в конкурсах</p> <p>Участие (победа) в городских конкурсах</p> <p>Участие (победа) в областных конкурсах</p> <p>Участие (победа) в Российских конкурсах</p> <p>Участие (победа) в Российских конкурсах заочно</p>	<p>За каждого уч. 2(4) б.</p> <p>3(5) б.</p> <p>5(10) б.</p> <p>2(5) б.</p>
<p>10.Результаты участия учащихся в соревнованиях (командных и индивидуальных, кроме кросса Наций)</p> <p>Участие (победа) в городских соревнованиях</p> <p>Победа в легкоатлетических видах спорта</p> <p>Участие (победа) в областных соревнованиях</p>	<p>За каждую команду / уч. 2(4) б.</p> <p>5 б.</p> <p>4(10) б.</p>
<p>11.Распространение педагогического опыта через выступления</p> <p>На школьном уровне, ГМО</p> <p>На городском уровне (конференции. НПК)</p> <p>На окружном уровне</p> <p>На областном уровне</p> <p>На Российском уровне</p> <p>Проведение открытых уроков на школьном уровне (на городском уровне)</p>	<p>За каждое 1 б.</p> <p>3 б.</p> <p>3 б.</p> <p>5 б.</p> <p>10 б.</p> <p>2(3) б.</p>
<p>12. Публикации</p> <p>Школьный уровень (методический сборник, статьи в газету «Камышловские известия»)</p> <p>Окружной уровень (областной, Российский уровень)</p>	<p>За каждую 2 б.</p> <p>3(4) б.</p>

	13. Работа по укреплению имиджа школы Участие (победа) в спортивных мероприятиях Участие в конкурсах непрофессиональной направленности (победа)	За каждое 2(5) б. 2(5) б.
	14. Размещение опыта работы в Интернете (при наличии подтверждения) На педагогических сайтах методических материалов, отвечающих современным требованиям На школьном сайте материалов, повышающих имидж школы	2 б. 2 б.
	15. Подготовка и качественное проведение внеклассных мероприятий по предмету (в присутствии администрации) Школьного уровня Городского и окружного уровня	За каждое 2 б. 4 б.
	16. Деятельность педагогов В Совете школы, творческих группах, руководители школьных советов (1 раз в полугодие по результатам работы совета)	За каждое 1 б.
	17. Участие педагогов в конкурсах проф. мастерства Участие (призовое место)	10 (15) б.
3. Деятельность классного руководителя	1. Подготовка и качественное проведение внеклассных мероприятий Школьного уровня Подготовка к участию в мероприятиях городского и окружного уровня Победа (1 место) в мероприятиях школьного уровня (учитываются мероприятия, требующие подготовки) Класс - победитель городского и окружного уровня	За каждое до 2 б. до 3 б. 2 б. 3 б.
	2. Охват питанием 95% учащихся класса питались в течение месяца, для начальной школы учитываются только завтраки	3 б.
	3. Отсутствие учащихся, пропускающих занятия, без уважительной причины (1 раз в четверть, по справке социального педагога) Основная и старшая школа Начальная школа	3 б. 1 б.
	4. Участие в акциях, мероприятиях по самоуправлению, инициирование проведения внеклассных мероприятий (сборы, выступления, экскурсии) Походы однодневные по области/по России (в каникулы)	За каждое 1 б. 2/3 б.
	5. Ведение электронных портфолио класса (1 раз в конце учебного года)	до 5 баллов
Решением комиссии может быть внесена дополнительная оплата педагогам за особо значимые результаты, работающие на имидж школы, в фиксированной сумме до 5000рублей		

Таким образом, в современных условиях российского образования приобретает особую значимость повышение эффективности управления персоналом, которое

является наиболее важным звеном в общей системе управления образовательным учреждением. Это обусловлено возрастающей ролью личности педагогического работника, более полным использованием его способностей, знанием его мотивационных установок, умением их формировать и направлять в соответствии с задачами, стоящими перед образовательным учреждением. «Только хорошо подготовленный, имеющий высокий социальный статус, материально защищенный педагог может быть воспитателем молодого поколения и проводником современных образовательных технологий»³⁰⁶. Обеспечение современных подходов в работе с персоналом создают широкие возможности для устойчивого развития ОУ в целом.

Мотивация и стимулирование персонала в организации

А.Е. Битнер (Россия, Нижний Тагил)

e-mail: anna.bbitner@mail.ru

А.В. Шумов (Россия, Нижний Тагил)

e-mail: sir.shutow@yandex.ru

Заинтересованность предприятий в повышении эффективности производства вытекает из структуры экономических систем. В каждой из них имеются две части: управляющая и управляемая. Одной из основных функций управляющей системы является создание действенных стимулов труда для управляемой системы.

Большинство психологов, изучающих поведение людей, абсолютно убеждены, что их поведение является обоснованным, целевым, мотивированным. Говоря по-другому, всегда есть причина, на основе которой личность действует (избрание пути, который считается, по его мнению, рациональным; здравый смысл, отсутствие контроля и т. д.).

Путь к эффективной профессиональной деятельности человека лежит через понимание его мотивации. Только зная то, что движет человеком, что побуждает его к деятельности, какие мотивы лежат в основе его действий, можно попытаться разработать эффективную систему форм и методов управления им. Для этого нужно знать, как возникают или вызываются те или иные мотивы, как и какими способами мотивы могут быть приведены в действие, как осуществляется мотивирование людей.

Сегодня имеется колоссальное количество способов воздействия на мотивацию конкретного человека, причем диапазон их постоянно растет.

Более того, тот фактор, который сегодня мотивирует конкретного человека к интенсивному труду, завтра может способствовать «отключению» того же самого человека. Никто точно не может сказать, как детально действует механизм мотивации, какой силы должен быть мотивирующий фактор и когда он сработает, не говоря уже о том, почему он срабатывает.

Обилие литературы по проблемам мотивации сопровождается многообразием точек зрения на их природу. Что, несомненно, предопределяет большой интерес к проблемам мотивации и стимулирования человека к деятельности, в том числе профессиональной.

В России процесс формирования систем стимулирования труда происходит в сложных социально-экономических условиях. В стране не так много успешных предприятий. На каждом из них стараются создать свою собственную модель мотивации и стимулирования с учетом реальных условий экономической среды. Причем, некоторые топ-менеджеры формируют свои модели мотивации

³⁰⁶ Повышение уровня труда работников образования [on-line] // Приоритеты // Министерство Образования и науки РФ. Режим доступа: <http://mon.gov.ru/work/obr/prior/4318/>

зации, основываясь по-прежнему на советском опыте, многие из прозападно ориентированных компаний внедряют на своих предприятиях зарубежные управленческие технологии. Есть и такие, которые разрабатывают качественно новые модели, не имеющие аналогов в мировой достаточно обширной практике.

Приступая к анализу такой проблемы как мотивация и стимулирование персонала в организации, нельзя обойтись без определения таких ключевых понятий, как “потребность”, “мотив” и “стимул”. Определение сущности этих понятий лежит в области многих наук, в том числе психологии, социологии, философии, экономики, медицины др.

Как самостоятельная научная проблема вопрос о потребностях стал обсуждаться в психологии сравнительно недавно, в первой четверти XX века. Очевидно, первой работой, специально посвященной потребности, является книга Л.Брентано (1921). Он определил потребность как “всякое отрицательное чувство, соединенное со стремлением устранить его при помощи удаления вызывающей его неудовлетворенности”. С тех пор появилось много различных точек зрения на ее сущность – от чисто биологических до социально-экономических и философских. К первым можно отнести представления З.Фрейда и Г.Холла о “драйве”. К последним же относятся представления В.С.Магуна³⁰⁷ о потребностях как отсутствии блага и Д.А.Леонтьева³⁰⁸ – как отношении между личностью и окружающим миром.

На наш взгляд, наиболее правильным является определение потребности у В.А.Василенко: потребность – это заложенная в нас природой и обществом программа жизнедеятельности.³⁰⁹

Заслуживает внимания и точка зрения В.И.Ковалева.³¹⁰ Он пишет, что возникновение у человека потребности связано с “присвоением”, принятием им нужд общественного развития. Например, потребность в труде возникает вследствие осознания общественной необходимости, важности труда для каждого человека для общества, государства. Требования общества к каждому своему члену выступают в роли мотивационных заданий; после принятия человеком они становятся долговременными мотивационными установками, которые в определенных ситуациях актуализируются и превращаются в мотивы поведения и деятельности.

Теперь обратимся к понятию “мотив”. По мнению Х. Хекхаузена³¹¹, мотив включает в себя такие понятия, как потребность, побуждение, влечение, склонность, стремление и т. д. При всех различиях в оттенках значения этих терминов указывают на “динамический” момент направленности действия на определенные целевые состояния, которые независимо от их специфики всегда содержат в себе ценностный момент и которые субъект стремится достичь, какие бы разнообразные средства и пути к этому ни вели. При таком понимании можно предположить, что мотив задается таким целевым состоянием отношения “индивид-среда”, которое само по себе желательнее или удовлетворительнее наличного состояния. Из этого весьма общего представления можно вывести ряд следствий об употреблении понятий “мотив” и “мотивация” при объяснении поведения или, по меньшей мере, вычленив некоторые основные проблемы психологического исследования мотивации. Если понимать мотив как

желаемое целевое состояние в рамках отношения “индивид-среда”, то, исходя из этого, можно наметить основные проблемы психологии мотивации.

1. Существует столько различных мотивов, сколько существует содержательно эквивалентных классов отношений “индивид-среда”. Эти классы можно разграничить, основываясь на характерных целевых состояниях, стремление к которым часто наблюдается у людей.

2. Мотивы формируются в процессе индивидуального развития как относительно устойчивые оценочные диспозиции.

3. Люди различаются по индивидуальным проявлениям (характеру и силе) тех или иных мотивов. У разных людей возможны различные иерархии мотивов. Таким образом, существует проблема измерения мотивов.

4. Поведение человека в определенный момент времени мотивируется не любыми или всеми возможными его мотивами, а тем из самых высоких мотивов в иерархии (т. е. из самых сильных), который при данных условиях ближе всех связан с перспективой достижения соответствующего целевого состояния или, наоборот, достижение которого поставлено под сомнение. Такой мотив активируется, становится действенным. Здесь мы сталкиваемся с проблемой актуализации мотива, т. е. с проблемой выделения ситуационных условий, приводящих к такой актуализации.

5. Мотив остается действенным, т. е. участвует в мотивации поведения, до тех пор, пока либо не достигнется целевое состояние соответствующего отношения “индивид-среда”, либо индивид к нему не приблизится, насколько позволят условия ситуации, либо целевое состояние не перестанет угрожающе отдаляться, либо изменившиеся условия ситуации не сделают другой мотив более насущным, в результате чего последний активируется и становится доминирующим. Действие, как и мотив, нередко прерывается до достижения желаемого состояния или распадается на разбросанные во времени части; в последнем случае оно обычно спустя определенное время возобновляется. Здесь мы сталкиваемся с проблемой выделения в потоке поведения частей действия, т. е. с проблемой смены мотивации, возобновления или последствия уже имевшей место мотивации.

6. Побуждение к действию определенным мотивом обозначается как мотивация. Мотивация мыслится как процесс выбора между различными возможными действиями, процесс, регулирующий, направляющий действие на достижение специфических для данного мотива целевых состояний и поддерживающий эту направленность. Короче: мотивация объясняет целенаправленность действия. В этом случае мы имеем дело с проблемой мотивации как общей целенаправленности деятельности и в особых случаях с проблемой мотивационного конфликта между различными целями.

7. Мотивация безусловно не является единым процессом, равномерно от начала и до конца пронизывающим поведенческий акт. Она, скорее, складывается из разнородных процессов, осуществляющих функцию саморегуляции на отдельных фазах поведенческого акта, прежде всего до и после выполнения действия. Так, вначале работает процесс взвешивания возможных исходов действия, оценивания их последствий. В данном случае мы сталкиваемся с проблемой аналитической реконструкции мотивации через гипотетические промежуточные процессы саморегуляции, характеризующие отдельные фазы протекания действия.

8. Деятельность мотивирована, т. е. направлена на достижение цели мотива, однако ее не следует смешивать с мотивацией. Деятельность складывается из отдельных функциональных компонентов – восприятия, мышления, научения, воспроизведения знаний, речи или мотор-

³⁰⁷ Магун В.С. Потребности и психология социальной деятельности личности. -Л., 1983.

³⁰⁸ Леонтьев Д.А. Жизненный мир человека и проблема потребностей //Психологический журнал. -1992.-№ 2.

³⁰⁹ Ильин Е.П. Мотивация и мотивы. -СПб.: Питер, 2002, с.29.

³¹⁰ Ковалев В.И. Мотивы поведения и деятельности. -М., 1988.

³¹¹ Хекхаузен Х. Мотивация и деятельность. М., 1986.

ной активности, а они обладают собственным накопленным в ходе жизни запасом возможностей (умений, навыков, знаний), которыми психология мотивации не занимается, принимая их как данное. От мотивации зависит, как и в каком направлении будут использованы различные функциональные способности. Мотивацией также объясняется выбор между различными возможными действиями, между различными вариантами восприятия и возможными содержаниями мышления, кроме того, ею объясняется интенсивность и упорство в осуществлении выбранного действия и достижении его результатов. В данном случае мы сталкиваемся с проблемой многообразия влияний мотивации на наблюдаемое поведение и его результаты.

Вместо мотивов можно говорить о потребностях или установках, вместо мотивации - о направленном влечении, а целенаправленность поведения можно отдать на откуп, как в классической теории научения, хорошо освоенным связям "стимул-реакция". Используемые форма изложения и теоретические представления - это не более (но и не менее), чем способ осмысления проблем, которые обозначались и обозначаются в наивных и научных объяснениях действий общим словом "мотивация".

Принципиальная трудность состоит в том, что мотив и мотивация (или их эквиваленты - стимул, например) напрямую ненаблюдаемы и тем самым недоступны непосредственному познанию. В качестве объяснительных понятий они являются гипотетическими конструктами. Необходимо эмпирически доказать, что использование этих конструктов плодотворно. Для этого требуются особые методологические предпосылки и экспериментальные построения.

Следует отметить, что значение, которое приписывалось тем или иным взглядам на проблему, с течением времени заметно менялось. Если, например, при зарождении психологии мотивации интересы были в основном сосредоточены на классификации мотивов, то теперь это считается малопродуктивным, а достаточным считается тщательное вычленение отдельного мотива. Применительно же к конкретным мотивам большое внимание привлекает седьмая проблема, а именно анализ опосредующих мотивационных процессов саморегуляции.

Не только по выбранной проблематике, но и по уровню и дифференцированности теоретических и методических подходов психология мотивации и по сей день представляет довольно пеструю и разнородную картину. Многие исследователи не идут дальше чисто описательного уровня, боясь подвергнуть теоретические конструкты опасности разбиться об эмпирию, поэтому фрагментарность подходов к психологическому исследованию мотивации, скорее, является правилом, чем исключением.

Если на заре научных исследований, а в обывательской речи и сегодня, понятие мотива обозначало осознанное побуждение к действию, рефлексию его замысла, то позднее профессионалы от такого понимания отказались. Ведь действие оказывается мотивированным, в смысле его целенаправленности, даже не сопровождаясь сознательным намерением субъекта или даже когда вообще трудно себе представить какое-либо намерение. Должно существовать нечто, что позволяет выбрать между различными вариантами действия, "запускает" действие, направляет, регулирует и доводит его до конца, после чего начинается новая последовательность действий, в которой снова можно усмотреть уже другую целенаправленность. Это нечто, называемое пока просто мотивацией (не мотивом), - понятие, используемое прежде всего для объяснения последовательности поведенческих актов, направленных на определенную цель, которая в зависимости от наличных обстоятельств может достигаться весьма разными путями. Целенаправленность поведения особенно

бросается в глаза, когда один и тот же человек пытается достичь одну и ту же цель совершенно различными способами. В случае, когда непосредственная попытка достижения цели наталкивается на преграду, избирается другой, иногда обходный, путь. Таким образом, совершенно различные способы действия могут обнаружить одну и ту же целенаправленность (мотивацию). Брунвик (E. Brunswik, 1952; 1956) назвал это эквифинальностью и проиллюстрировал ее на так называемой модели линзы, разработав тем самым вероятностную модель, позволяющую при наличии данных наблюдения чрезвычайно разнообразных последовательностей действий определить их целенаправленную эквифинальность. Однако отождествление четкой целенаправленности с мотивацией еще ничего не объясняет, мотивация так и остается проблемой. Ничего не меняет и попытка трактовать мотивацию, т. е. целенаправленный характер наблюдаемого поведения, через приписывание субъекту мотива. Подобное выведение мотивации из определенного мотива будет бесполезным, видимостью объяснения, или, как говорят, будет страдать ошибкой порочного круга. Мы даем название наблюдаемому поведению и считаем, что это название содержит его сокровенную сущность. В действительности же мы всего лишь обозначаем определенные факты наблюдаемого действия, а именно факт его целенаправленности.

Такие псевдообъяснения сплошь и рядом встречаются в психологическом обывательском языке. Ребенок играет, потому что у него есть "потребность в игре", люди экономят, потому что у них есть "мотив бережливости", кто-то занимается работой и в свободное время, потому что у него высокая "мотивация достижения", и т. д. Подобные рассуждения не имеют никакой научной ценности, они - простая игра словами, которая определяется стремлением людей свести наблюдаемые явления к конечным причинам. Однако заключить из этого, что мы все одержимы "мотивом объяснения", значит опять впасть в порочный круг.

В конечном счете, Хекхаузен говорит, что "мотив" - это всего лишь "конструкт мышления", а не реально существующий психологический феномен.

Только в зарубежной психологии существует около 50 теорий мотивации. В отечественной психологии определение мотива тоже довольно разнопланово. Л.И.Божович³¹² рассматривает в качестве мотива чувства, переживания, идеи, К.К.Платонов³¹³ подразумевает под мотивом психические процессы, состояния и свойства личности и т.д.

Таким образом, проблема мотива и мотивации остается в науке остродискуссионной и трудно изучаемой экспериментально.

С психологической точки зрения, мотив, а не стимул сам по себе, побуждает и направляет деятельность человека. Стимул, стимуляция, стимулирование есть нечто внешнее по отношению к человеку. Стимул может стать или не стать мотивом. Мотивом он станет тогда, когда встретится с "внутренним" - потребностью, системой потребностей или уже сложившейся системой мотивов.

Также о стимуле можно сказать, что они являются инструментами, вызывающими действие определенных мотивов. В качестве стимулов выступают какие-то предметы, действия других людей, носители обязательств и возможностей, все то, что может быть предложено чело-

³¹²Божович Л.И. Избранные психологические труды: Проблемы формирования личности / Под ред. Д.И.Фельдштейна. - М.: Межд. Пед академия, 1995.

³¹³Платонов К.К. Структура и развитие личности. - М.: Наука, 1986.

веку в качестве компенсации за его действия, или того, что он хотел бы приобрести в результате определенных действий. Человек реагирует на многие стимулы несознательно. В ряде случаев его реакция может и не поддаваться сознательному контролю.

Реакция на разные стимулы неодинакова у различных людей. Отсюда стимулы не имеют абсолютного значения, если люди не способны реагировать на них. Так, в условиях сильной инфляции заработная плата, деньги во многом утрачивают роль стимулов и уже ограниченно используются в рамках управления людьми.

Использование многообразных стимулов для мотивирования людей и предоставляет процесс стимулирования, который имеет самые различные формы. Одной из самых распространенных является материальное стимулирование. Роль последнего в обстановке рынка особенно значительна. Здесь важно правильно оценивать ситуацию, в рамках которой материальное стимулирование реализуется, стараться не преувеличивать его возможности, учитывая, что человек характерен очень сложной системой потребностей, интересов, приоритетов и целей.

Стимулирование в принципе отличается от мотивирования. Разница заключается в том, что стимулирование выступает средством, с помощью которого можно осуществлять мотивирование. Чем выше уровень развития человеческих отношений в организации, тем реже в качестве инструмента управления людьми используется стимулирование. Воспитание, обучение как методы мотивирования людей обуславливают положение, когда члены организации проявляют заинтересованное участие в делах организации, осуществляют необходимые действия, не дожидаясь или даже не получая никакого стимулирующего воздействия.

Знаменитый американский психолог Абрахам Маслоу³¹⁴, предложив иерархическую классификацию потребностей человека (от базисных физиологических до высших духовных), сформулировал психологический закон, согласно которому человека только тогда можно побудить к деятельности, апеллируя к потребностям высшего порядка, когда у него "обеспечены тылы" - удовлетворены потребности более низкого порядка.

Из этого положения следует, что, если фрустрируются базисные потребности или существует угроза фрустрации, то деятельность вряд ли возможно побудить и направить, воздействуя на потребности более высокого уровня. Простейшим, но убедительным примером может служить такая ситуация. Тонущему человеку бросают слева спасательный круг, а справа - миллион долларов в непромокаемом пакете. С большой вероятностью можно утверждать, что человек сначала предпочтет схватиться за круг, а уж потом, почувствовав себя в безопасности, займется вылавливанием миллиона (если вспомнит о нем). Противоположное поведение большинством людей будет оцениваться как психическая аномалия.

Анализ проблемы стимулирования персонала на предприятиях показал, что незаметный для неопытного глаза процесс потери интереса работника к труду, его пассивность приносит такие отрицательные результаты, как текучесть кадров, низкая производительность труда, повышенная конфликтность в коллективе и т.п. Руководитель вдруг обнаруживает, что ему приходится вникать во все детали любого дела, выполняемого подчиненными, которые, в свою очередь, не проявляют ни малейшей инициативы. Эффективность организации падает в целом.

В данной работе мы выделили следующие важнейшие стимулы и мотивирующие критерии в профессиональной деятельности:

- любые стимулирующие действия должны быть тщательно проработанными, причем, прежде всего теми, кто требует действий от других;

- людям важно испытывать радость от работы, отвечать за результаты, быть лично причастными к работе с людьми, чтобы их действия были для кого-то конкретно важны;

- каждый на своем рабочем месте призван показать то, на что он способен;

- любой человек стремится выразить себя в труде, познать себя в его результатах, получать реальные доказательства того, что он способен делать полезное, что должно быть связано с именем своего создателя;

- каждому работнику следует предоставить возможность оценить свою значимость в коллективе;

- в достижении цели, которую работник сам себе определил или в формулировании которой он принял участие, он проявит значительно больше энергии;

- хорошие работники имеют полное право на материальное и моральное признание;

- любые серьезные решения об изменениях в работе сотрудников должны приниматься при их непосредственном участии, с опорой на их знания и опыт, с учетом их позиции;

- самоконтроль: должен сопровождать любые действия работника;

- всегда следует поощрять инициативу, а не стремиться выжимать из сотрудников все, на что они способны;

- сотрудникам важно постоянно предоставлять информацию о результатах и качестве их профессиональной деятельности;

- каждый работник по возможности должен быть сам себе шефом.

Грамотно спроектированная работа должна создавать внутреннюю мотивацию, ощущение личного вклада в выпускаемую продукцию. Человек - существо социальное, а значит, чувство сопричастности способно вызвать в нем глубокое психологическое удовлетворение, оно так же позволяет осознать себя как личность.

Анализ также показал, что каждое предприятие должно самостоятельно разрабатывать систему стимулирования и мотивации персонала, которая бы отвечала именно ее целям и задачам. Несмотря на обилие различных теорий, надеяться на появление абсолютно объективных методов оценки служебной деятельности столь сложного объекта, как человек, пока что не приходится.

Литература:

1. Божович Л.И. Избранные психологические труды: Проблемы формирования личности /Под ред. Д.И.Фельдштейна.- М.:Межд. Пед академия, 1995.
2. Ильин Е.П. Мотивация и мотивы.-СПб.:Питер, 2002.
3. Ковалев В.И. Мотивы поведения и деятельности.-М., 1988.
4. Леонтьев Д.А. Жизненный мир человека и проблема потребностей //Психологический журнал.-1992.-№ 2.
5. Магун В.С. Потребности и психология социальной деятельности личности.-Л., 1983.
6. Маслоу А. Мотивация и личность.- СПб.:Евразия, 1999
7. Платонов К.К. Структура и развитие личности.-М.:Наука, 1986.
8. Хекхаузен Х. Мотивация и деятельность. М., 1986.

³¹⁴ Маслоу А. Мотивация и личность.-СПб.:Евразия, 1999.

Маркетинг и персонала кадровый аудит

Для чего нужен кадровый аудит в ДОУ?

В.В. Бесогонова (Россия, Екатеринбург)

e-mail: mdou_8_2010@mail.ru

Науч. руководитель: Л.Ю. Шемятихина

Любое дошкольное образовательное учреждение независимо от типа и вида сталкивается с проблемами в области управления персоналом. В ДОУ, как правило, нет кадровой службы, и кадрами занимается сам руководитель, который не всегда может реально оценить потенциал коллектива, возможности достижения им тех или иных результатов. В этом случае требуется независимая оценка действующей системы управления персоналом.

В практике российского управленческого аудита и отечественной литературе также можно отметить многообразие определений рассматриваемого явления. Так, например, получил широкое распространение термин «кадровый аудит». И.И. Кулинцев дает следующее определение: кадровый аудит – это своеобразный инструмент диагностики и оценки соответствия кадрового потенциала организации ее целям и стратегии развития. К.Х. Абдурахманов и Ю.Г. Одегов развивают это определение: кадровый аудит – это совокупность методов количественной и качественной оценки персонала в целом и его отдельных параметров; цель кадрового аудита – выявить сильные и слабые стороны коллектива, тенденцию его развития и возможные варианты поведения в изменившейся обстановке.

Кадровый аудит призван оценить эффективность системы управления персоналом, оценить, в какой степени она соответствует реализации целей и задач предприятия в целом. Решение этого комплекса вопросов представляет существенный теоретический и практический интерес. Проведение кадрового аудита позволяет более подробно и объективно оценить деятельность предприятия в области организации трудового процесса, регламентации трудовых отношений. На основании результатов кадрового аудита могут быть определены направления для совершенствования стандартов, определяющих организацию трудовых процессов, формирования социально-трудовых отношений в организации. Кадровый аудит позволяет убедиться в том, что трудовой потенциал используется полностью и эффективно, повысить роль службы управления персоналом.

В научной литературе наряду с понятием «кадровый аудит» встречается также понятие «аудит персонала». Так, Е.А. Митрофанова подчеркивает необходимость направленности аудита на консультационное сопровождение, по ее мнению, аудит персонала – это система консультационной поддержки, аналитической оценки и независимой экспертизы кадрового потенциала организации, которая наряду с финансово-хозяйственным аудитом позволяет выявить соответствие кадрового потенциала организации ее целям и стратегии развития; соответствие деятельности персонала и структур управления организации существующей нормативно-правовой базе; эффективность кадровой работы по решению задач, стоящих перед персоналом организации, ее руководством, отдельными структурными подразделениями; причины возникающих в организации социальных проблем (рисков) и возможные пути их разрешения или снижения негативного воздействия.

Объект аудита персонала – персонал организации и его трудовая деятельность, система управления, социально-трудовые отношения. Цели аудита персонала –

повышение эффективности системы формирования и использования трудового потенциала организации, эффективность системы управления персоналом.

Для оценки эффективности существующей системы управления персоналом в ДОУ и оценки соответствия кадрового потенциала ее целям и стратегиям развития требуется провести кадровый аудит. Объектом аудита является система управления персоналом в организации. Основная цель кадрового аудита – долгосрочный рост отдачи основного ресурса организации – персонала, что достигается повышением эффективности системы управления человеческими ресурсами.

Задачи кадрового аудита:

- нахождение проблем в области управления персоналом;
- формирование эффективных методов управления персоналом;
- приведение системы управления персоналом в соответствии с законодательством;
- определение вклада службы персонала в эффективность организации в целом;
- сокращение затрат на управление персоналом.

Кадровый аудит выступает как метод контроля эффективности систем управления персоналом. На основе кадрового аудита внедряются новые эффективные методы и системы управления персоналом. Кадровый аудит способствует построению «сильной организации», которая готова к изменениям во внешней среде, к инновациям и созданию конкурентных преимуществ.

Большую проблему представляет использование кадрового аудита в учреждениях образования, в т.ч. в дошкольном образовательном учреждении, т.к. теоретически и технологически вопрос разработан только для организаций коммерческой и производственной сферы. Сложность представляет и недостаточный уровень квалификации руководителя ДОУ по использованию кадрового аудита как инструмента повышения эффективности управления персоналом, который возможно преодолеть через обучение или консультационное сопровождение.

Когда же необходимо проводить кадровый аудит:

- когда планируется реорганизация дошкольного учреждения;
- когда штаты «раздуты» и нет уверенности в эффективности такого количества персонала;
- когда Вы хотите объективно оценить кадровый потенциал.

Результаты, которые Вы получите от кадрового аудита: выявление основных кадровых проблем подробно и четко с выяснением их причин; возможность разработки программ по оптимизации затрат на управление персоналом; оценку степени соответствия существующей структуры и численности кадрового состава; критические точки и зоны риска в сложившейся системе управления персоналом; оценку готовности персонала к реализации целей и задач; явные, скрытые и потенциальные источники угроз и рисков, связанных с персоналом; источники возникновения стрессогенных, проблемных и конфликтных ситуаций; рекомендации по оптимизации и повышению эффективности управления человеческими ресурсами.

В целом, кадровый аудит способствует построению «сильной организации», которая готова к изменениям во внешней среде, к инновациям и созданию конкурентных преимуществ. А регулярное проведение аудита (например, 1 раз в год) позволяет системно решать актуальные проблемы управления.

Процесс кадрового аудита дошкольного учреждения включает несколько этапов: подготовка к аудиту, проведение аудита и составление отчета.

Первый этап – подготовка к аудиту. Задачи и действия этапа: планирование мероприятий; проведение интервью с руководителем; экспресс-анализ потребностей клиента в процедуре проведения кадрового аудита; определение задач и объема проводимых работ; согласование целей и сроков проведения оценки; подписание основных договорных документов на проведение процедуры.

Определяется объем аудита, который может быть выборочным и общим. При выборочном аудите проверяется часть кадровых документов, при общем – все документы. К выборочному кадровому аудиту целесообразно прибегать в случае, если: кадровый аудит проводится регулярно (например, раз в год), и проверке подлежит лишь документация текущего (прошедшего) года; у учреждения возникла проблема, связанная с принятием кадрового решения, например с увольнением работника, и проверка подвергается документация, которая касается данного работника; кадровая документация приводится в соответствие с законодательством, проверке подлежат только те документы, в которые необходимо внести изменения. Общий кадровый аудит, как правило, проводится при смене руководителя учреждения в ДООУ, а также перед проверкой учреждения контролирующими органами.

Определение вида кадрового аудита. Руководитель ДООУ учреждения выбирает вид аудита: внешний или внутренний. Принимая решение, он должен исходить из цели аудита, кадровых и финансовых возможностей учреждения.

Второй этап – проведение аудита. Этот этап следует начать с выбора аудиторов. При проведении внешнего аудита: выбирается сторонняя организация; заключается договор об оказании аудиторских услуг; создается рабочая группа, которая должна помогать аудиторам в выполнении их функций.

При проведении внутреннего аудита: издается приказ о проведении кадрового аудита с указанием его цели, задач и сроков проведения; формируется комиссия.

Затем следует подготовить документацию для проверки. В зависимости от объема аудита подготавливается либо часть кадровой документации, либо вся документация. Целесообразно сначала составить список требуемых документов, а затем уже подготовить их для проверяющих. Анализ кадровой документации проводится по двум направлениям: наличие необходимых документов; соответствие их содержания законодательству РФ.

При проведении внутреннего кадрового аудита результаты анализа документации можно занести в таблицы «Результаты сверки документов» и «Результаты анализа документов на соответствие законодательству».

На третьем этапе по результатам кадрового аудита составляется отчет. Как правило, в него включаются следующие пункты: наличие документов согласно законодательству; соответствие оформления документов требованиям законодательства; соответствие содержания документов требованиям законодательства; оценка возможных рисков (выявление нарушений, которые могут привести к возникновению трудовых споров или к штрафным санкциям со стороны проверяющих органов); рекомендации по исправлению выявленных нарушений и недостатков в организации кадрового делопроизводства.

После получения отчета о результатах кадрового аудита руководитель дошкольного учреждения должен внимательно его изучить и вместе с руководителем кадровой службы составить план работы по устранению выявленных нарушений и недостатков с указанием сроков их исправления и ответственных за это должностных лиц.

Таким образом, кадровый аудит выступает как метод контроля эффективности систем управления персоналом. На основе кадрового аудита внедряются новые эффективные методы и системы управления персоналом.

В дошкольном образовательном учреждении такие функции может выполнять только руководитель. Так как именно он руководит всей воспитательно-образовательной деятельностью с детьми, следит за повышением квалификации педагогов, направляет работу технического персонала, обеспечивает создание материально-технической базы детского учреждения и др., вместе с тем руководитель организует и направляет работу педагогов с семьями воспитанников.

Литература:

1. Бармакова Н.Г., Кадровый аудит в дошкольном учреждении // Справочник руководителя дошкольного учреждения, 2012, № 8, С. 42.

2. Одогов Ю.Г., Никонова Т.В. Аудит и контроллинг персонала: Учеб. пособие / Ю.Г. Одогов, Т.В. Никонова. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Изд-во «Экзамен», 2004. - 544 с.

3. Рогуленко Т.М. Основы кадрового аудита (вопросы теории и практики): Учеб. пособие / Т.М. Рогуленко; Моск. экон.-правовой ин-т. - М., 2005. - 115с.

4. Шлендера П. Э. Аудит и контроллинг персонала организации: Учеб. пособие / Под ред. проф. - М.: Вузовский учебник, 2007. - 224 с.

5. Щербины В. В. Управление человеческими ресурсами: менеджмент и консультирование / Под ред. - М.: Независимый институт гражданского общества, 2004. - 520 с.

Кадровый аудит персонала техникума в условиях инновационной деятельности как способ оценки эффективности системы управления персоналом

Н.В. Гриценко (Россия, Нижний Тагил)

e-mail: gritzenko_n@mail.ru

В условиях реформирования российского общества на одно из первых мест по важности и актуальности выдвигается высокоэффективное управление. Высокоэффективное управление необходимо во всех социальных сферах: экономической, политической, образовательной и культурной и на всех уровнях общественной жизнедеятельности: федеральном, региональном, муниципальном. При этом на первичном уровне - уровне предприятия формирование высокоэффективного управления в настоящее время является острой проблемой.

Более того, высокий уровень эффективности управления предприятием выступает не простым пожеланием успешности деятельности предприятия, а по сути выступает необходимым условием самого существования предприятия. Так, неэффективное управление, как правило, сначала приводит к убыточности предприятия, а затем и к его банкротству.

Персонал — главная ценность организации, это основное в понимании процесса управления ею. Однако, как это ни парадоксально, изучение работающего персонала, условий, в которых он трудится, остается слабым звеном среди других вопросов при анализе деятельности предприятий Российской Федерации. Индикаторами успешности деятельности предприятия обычно выступают итоговые экономические критерии, стабильность и т.п. Но существует ряд специфических показателей, без которых деятельность организации не может быть успешной. Это: результативность (эффективность) деятельности структурных подразделений и отдельных работников; удовлетворенность персонала своей работой, условиями, организацией труда на данном предприятии; текучесть кадров; соблюдение трудовой дисциплины; наличие конфликтов на всех уровнях отношений; готовность персонала к организационным изменениям; характер социально-психологического климата и особенности организационной культуры, сложившихся в организации.

ГБОУ СПО СО «Нижнетагильский техникум металлургического производства и сервиса» - много-

уровневое полипрофильное учреждение профессионального образования, позволяет осуществлять горизонтальное и вертикальное перемещение в процессе обучения, преемственность программ НПО и СПО.

Нижнетагильский техникум металлообрабатывающих производств и сервиса стал победителем приоритетного национального проекта «Образование» в 2007 году. Реализация национального проекта позволила создать новый материально-технический, организационно-содержательный, кадровый, информационный ресурс, позволяющий выйти на другой уровень качества образования, отвечающий инновационной экономике страны и Свердловской области.

Управление техникумом осуществляется в соответствии с законодательством РФ в области образования, его Уставом и локальными актами, регулирующими работу всех отделов и структур образовательного учреждения и строится на принципах единоначалия и самоуправления.

В условиях рыночной экономики и конкуренции на рынке образовательных услуг вопросы эффективного управления деятельностью образовательного учреждения встают особенно актуально.

Под управлением мы понимаем целеустремленную деятельность всех субъектов, направленную на обеспечение становления, стабилизации, оптимального функционирования и обязательного развития техникума.

Кадровый аудит - процедура, используемая для оценки эффективности существующей системы управления персоналом в техникуме, оценки соответствия кадрового потенциала организации, ее целям и стратегиям развития, проводится регулярно.

Это объясняется стремлением руководителей техникума профессионально проводить нужные изменения и не рассматривать их как нечто второсортное, мимолетное, побочное. Это многоаспектный, многогранный процесс изменений.

Управление изменениями – это разновидность деятельности по их обоснованию и реализации намеченных мер, действий, мероприятий [В.М. Лизинский].

В связи с этим, актуальным вопросом становится внесение изменений и уточнений в функционал сотрудников техникума.

Деятельность НТТПС в режиме инновационной деятельности, за последние 3 года повлекли за собой коррекцию до 90% должностных инструкций, что обеспечило четкий характер функционирования коллектива.

Для техникума характерна разработка индивидуальных должностных инструкций (на основе типовых), но даже такой подход не исключает некоторую коррекцию.

Такая «гибкая» политика позволяет своевременно реагировать на внешнюю информацию, поступающую в техникум, эффективно распределять обязанности персонала, организовывать работу в командах временные научно-исследовательские коллективы.

Отмечу, что немаловажную роль на кадровый персонал НТТПС оказывают внешние и внутренние факторы:

- политика государства в сферах образования и экономики;
- стиль руководства;
- организационная культура;
- социально-профессиональные группы (друзья, семья, коллеги);
- индивидуально-психологические особенности самих членов пед. коллектива (наследственность, характер, менталитет и др.)

Следовательно, система управления персоналом администрации техникума складывается из следующих направлений:

- подсистема условий труда (соблюдение требований психологии труда, технической эстетики, охрана и безопасность труда, окружающей среды);
- подсистема трудовых отношений (регулирование трудовых и личностных взаимоотношений, отношений с руководителем, управление конфликтами, социально-психологическая диагностика, этические нормы, взаимодействие с профсоюзом);
- оформление и учет кадров (прием, увольнение, перемещение, информационное обеспечение, профориентация, занятость);
- планирование и прогнозирование, маркетинг персонала (разработка стратегий управления персоналом, анализ кадрового потенциала, прогнозирование потребности в кадрах, организация рекламы, оценка кадров);
- развитие кадров (обучение, переподготовка, выдвижение в резерв, карьера, адаптация);
- анализ и развитие средств стимулирования труда (тарификация, нормирование, моральное поощрение, управление мотивацией);
- юридические услуги (правовые вопросы);
- развитие социальной инфраструктуры (жилье, здравоохранение);
- разработка оргструктуры управления (штатное расписание).

Функциями управления персоналом в техникуме являются:

- разработка и проведение кадровой политики (подбор и расстановка кадров, условия найма и увольнения, обучение и повышение квалификации, оценка персонала и его деятельности);
- оплата и стимулирование труда (формы оплаты труда, пути повышения производительности труда, мотивация трудовой деятельности);
- привлечение сотрудников к управлению;
- социально-психологические аспекты управления (адаптация, конфликты, стагнации и др.).

Анализ функции управления в техникуме, показывает, что четкое кадровое планирование дает ответы на следующие вопросы:

Сколько работников, уровень квалификации, когда и где будут необходимы (планирование потребности в персонале)?

Каким образом можно привлечь необходимый и сократить излишний персонал, учитывая и социальные аспекты (планирование привлечение или сокращение штатов)?

Каким образом можно целенаправленно содействовать повышению квалификации кадров и приспособлять их знания к реализации инновационной образовательной программой?

Каких затрат требуют планируемые кадровые мероприятия (расходы по содержанию персонала)?

Кадровый менеджмент как совокупность организационных, социально-психологических и психологических средств (форм и методов), позволяющих решать различные «человеческие» проблемы и задачи (А.И. Войтенко).

В профессиональном техникуме как образовательном учреждении нового типа, не возможен без политики мотивации и стимулирования труда педагогов.

Система условий, обеспечивающих стимулирование развития кадрового потенциала в НТТПС:

- распределение обязанностей в новых условиях;
- система компенсаций и мотивации;
- организация командной работы как условие карьерного роста и реализации основных направлений инновационной образовательной программы;
- система презентации профессиональных достижений;

- система обратной связи;
- аттестация педагогических работников.

Критериями для поощрения персонала в техникуме определены:

- результативность инновационной деятельности в решении проблем профессионального образования по заявленному профилю;
- выполнение обязательных результатов обучения;
- соответствие компетенции педагога потребностям и возможностям учащихся;
- результаты работы с учащимися, имеющими низкий уровень обучаемости;
- надежность (выполнение поручений, не входящих в обязанности, взаимозаменяемость, никогда не подведет, работает на престиж лицея, равнодушный, сам решает профессиональные проблемы);
- демократичный стиль взаимоотношений с учащимися;
- ответственность (исполнительность);
- инициативность в реализации лицейских инноваций;
- сработанность, умение согласовать свои действия с членами коллектива;
- стаж работы в коллективе.

В техникуме созданы условия для стимулирования деятельности педагогов. Об этом говорит «Положение о заводской доплате ОАО «НПК «Уралвагонзавод», согласного договора о социальном партнерстве.

Не менее важным является «Положение о присуждении именных премий» для педагогов техникума:

1) Премия выдающихся механиков заводов Нижнетагильского Горного округа, Ефима и Мирона Черепановых. Премия присуждается педагогам, добившимся высоких результатов в развитии профессионального творчества на уроках производственного обучения, во внеучебной деятельности, в организации работы по проведению фестивалей творчества техникума, городе, области.

2) Премия имени династии Демидовых, внесших большой вклад в развитие образования России и Урала. Премией им. Демидовых награждаются преподаватели, мастера производственного обучения, классные руководители, члены администрации, достигшие наибольших результатов в развитии образования, применения современной образовательной технологии, в том числе информационных, и воспитания учащихся, за наиболее полную реализацию цели техникума: высокие результаты промежуточной и итоговой аттестации учащихся, активное участие в творческих выставках, экспериментальной и исследовательской работы в техникуме.

Положение «Педагог года» позволяет создавать организационно-содержательные условия для творческой деятельности педагогического коллектива с учетом достижений педагогической науки и практики.

При проведении конкурса оцениваются следующие признаки компетенции педагогов:

- способность педагогов к самоаналитической деятельности;
- знание пределов возможности и вмешательства педагогики, знание теории общей и возрастной психологии, физиологии;
- наличие навыков практической диагностики уровня развития учащихся и способность принимать адекватные педагогические решения;
- знание науки преподавания, наличие общекультурной базы знания;
- владение современными инновационными педагогическими технологиями;
- способность к деловому профессиональному общению с коллегами, родителями, администрацией;

– профессиональное педагогическое общение с учащимися, основанное на педагогической компетентности, на знании этики и права;

- наличие сформированного стремления педагога самореализоваться через избранную профессию; участие в конкурсах профессионального мастерства, стажировках;
- наличие сформированных навыков по научной организации педагогического творчества.

Итоги подводятся методическим советом, рекомендации представляются на педагогический совет. Педагоги, занявшие призовые места награждаются премиями. Итоги конкурса учитываются при проведении аттестации педагогов.

О целенаправленной деятельности управленческой команды НТТМПС свидетельствует то, что на протяжении многих лет существует Программа «Резерв». Сущность ее содержания в пополнении банка данных кадров (из членов педагогического коллектива), которые могли бы со временем занять руководящие должности в техникуме. Критериями отбора являются профессиональные качества, компетенции, характерные для каждой должностной инструкции.

Анализ Программы «Резерв» показал 100% «замещаемость» кадров, средний возраст «резерва» составляет 36 лет. Это педагоги с высшим педагогическим образованием, стажем в данном техникуме не менее 7 лет, готовые и способные к саморазвитию.

В техникуме созданы условия, способствующие развитию кадрового потенциала техникума.

Считаю, что созданные организационные, содержательные и мотивационные условия позволяют менять мотивацию педагога и направлять деятельность на результат образования техникума:

- четкое распределение обязанностей в коллективе соответствует должностным инструкциям или коррективы (в связи с модернизацией образования) вносятся своевременно;

- система коммуникации и мотивации коллектива техникума отвечает современному экономическому развитию сферы образования, системе мотивов человека к труду;

- корпоративная культура коллектива находится на высоком уровне организованности, ответственности каждого за общее дело;

- анализ ротации кадров свидетельствует о наличии корпоративной культуры:

- а) есть возможность замещения педагогов;

- б) есть движение кадров по горизонтали (преподаватель области «Филология» может вести предметы области от 2-х до 5); по вертикали (преподаватели могут совмещать руководство методическими объединениями, кафедрой, работать методистами и т.д.)

Полномочия кадров управления техникума делегируются, что способствует реализации стратегической цели.

Анализ организационной структуры и направления деятельности основных служб потенциала показал:

- наличие оптимальных условий, необходимых для развития кадров в техникуме;

- наличие таких служб позволяет четко реагировать на внешние изменения, ориентировать педагогический коллектив на решение промежуточных задач;

- позволяет в полной мере каждому сотруднику получить информационную, методическую, психологическую моральную/материальную поддержку;

- мотивировать коллектив на реализацию инновационной образовательной программы;

- своевременно выявить «слабые звенья» системы, принять административные решения.

Сотрудники техникума готовы и способны работать в режиме инновации по созданию условий формирования общих и профессиональных компетенций, востребованных работодателем;

Техникум на протяжении многих лет имеет стабильные показатели качества образования, востребованность и конкурентоспособность выпускников, что и является доказательством высокого потенциала педагогических кадров.

На основании выявленных в ходе аудита проблем и противоречий выработаны рекомендации по направлениям кадрового менеджмента в техникуме:

- приведение системы управления техникума в соответствие с заявленной деятельностью;
- модернизация нормативно-правовой, учебно-материальной базы техникума;
- совершенствование функциональных обязанностей всех сотрудников;
- совершенствование структуры анализа, экспертных способов оценки деятельности кадрового состава;
- развитие культуры проектирования;
- совершенствование системы внутритехнического контроля.

Сложно ожидать от сотрудника эффективного результата, если у него нет интереса к работе, или он не видит результатов своего труда. Известно, что даже эффективный сотрудник никогда не откажется от собственных интересов ради интересов любимой компании. Один человек может привести к краху отлично налаженный механизм функционирования бизнес-структуры. Конкретные личности принимают определяющие стратегические решения развития бизнеса, совершают экономические махинации и преступления - фирма выступает только техническим средством. Безопасность бизнеса зачастую зависит от знания характера, склонностей и привычек конкретных личностей, с которыми приходится работать.

Кадровый аудит обладает особыми возможностями и средствами, которые позволяют обнаружить слабые звенья в управлении персоналом, объективно оценить кадровый потенциал и эффективность его использования.

Одним словом, он показывает целесообразность кадровой политики организации в целом. Проведение эффективной кадровой политики требует гибкости в определении приоритетов направлений деятельности, учета складывающейся ситуации.

Литература:

1. Аудит и контроллинг персонала организации: Учебное пособие / Под ред. проф. П. Э. Шлендера. – М.: Вузовский учебник, 2007. – 224 с.
2. Журавлев, П.В. Мировой опыт в управлении персоналом. Обзор зарубежных источников: Монография / П.В. Журавлев, М.Н. Кулапов, С.А. Сухарева. – М.: Изд-во Рос. экон. акад., Екатеринбург: Деловая книга, 1998. – 232 с.
3. Кулинец И.И. Экономика и социология труда. М.: Центр экономики и маркетинга, 2001. – 288 с.
4. Музыченко, В. В. Управление персоналом. Лекции: Учебник для студ. высш. учеб. заведений / В. В. Музыченко. – М.: Издательский центр «Академия», 2006. – 528 с.
5. Никифоров Р.О. Кадровый аудит - что это такое?! URL: <http://www.hrm21.ru/> (Дата обращения: 13.02.2012.)
6. Никонова Т.В., Сухарева С.А. Управленческий аудит: персонал. / Под ред. Проф. Ю.Г. Одегова - М.: Экзамен, 2002. С.153.
7. Одегов Ю.Г., Абдурахманов К.Х., Котова Л.Р. Оценка эффективности работы с персоналом. Методологический подход – М.: Изд-во Альфа-Пресс, 2011. - 752 с.
8. Одегов, Ю. Г. Аудит и контроллинг персонала: Учебник / Ю. Г. Одегов, Т. В. Никонова. – М.: Изд-во «Альфа-Пресс». – 2010. – 672 с.
9. Пястолов, С. М. Основы экономического анализа деятельности предприятий: Учебное пособие для экономистов-

практиков, студентов вузов и преподавателей / С. М. Пястолов. – М.: Вуз-инфо, 2007. – 250 с.

10. Робертсон Дж. Аудит / Пер. с англ. М., 1993. С.4.
11. Управление персоналом: Учебник / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – М.: ЮНИТИ, 2002. – 560 с.
12. Управление персоналом: Учебник для вузов/ Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. - М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. - 423 с.
13. Управление человеческими ресурсами: менеджмент и консультирование/Под ред. В. В. Щербины. – М.: Независимый институт гражданского общества, 2004. – 520 с.
14. Управленческое консультирование. Введение в профессию / Под ред. М. Кубра; Пер. с англ.; научн. ред. Гладышев А. А. – М.: Планум, 2004. – 976 с.
15. Экономика труда и социально-трудовые отношения / Под ред. Г.Г. Меликьяна, Р.П. Колосовой. М., 1996.

Деловая оценка персонала в образовании

Ю.Ю. Квашнина (Россия, Карпинск)

e-mail: yulyag84@gmail.com

Активный процесс реформирования образования в новых исторических условиях предъявляет качественно новые требования к образованию, связанные с переходом образовательных учреждений с режима функционирования на развитие.

В последнее десятилетие предпринят ряд шагов по содержательной модернизации профессионального образования, по повышению его качества, по интеграции российского профессионального образования в международное образовательное пространство. В первую очередь, речь идет о вхождении России в Болонский процесс, о повышении гибкости образовательных программ, о преодолении ранней узкой специализации, о внедрении ФГОС профессионального образования. Эти стандарты предусматривают большую самостоятельность образовательных организаций, возможность индивидуализации [3].

В связи с переходом образовательных учреждений на автономное существование достаточно сильно возникает проблема конкуренции. Конкурентоспособность любой организации зависит также от обеспеченности квалифицированной рабочей силой все звеньев производственного процесса, которые в определенной степени соответствуют требованиям, предъявляемым целями стратегического развития организации в целом. Возникает необходимость деловой оценки персонала.

Задача деловой оценки работника состоит в выявлении его трудового потенциала, степени использования этого потенциала, соответствия работника занимаемой должности или его готовности занять конкретную должность, в том, чтобы охарактеризовать эффективность его трудовой деятельности, а следовательно, и ценность работника для предприятия (фирмы).

В современной деловой практике используются несколько понятий, относящихся к оценке персонала, мы представим следующие.

Деловая оценка персонала – это компонент диагностики персонала, целенаправленный процесс установления соответствия количественных и качественных профессиональных характеристик персонала требованиям должности (рабочего места), подразделения и организации в целом [6].

Исходя из данного определения, педагогический работник должен соответствовать требованиям, предъявляемым к нему должностными обязанностями, содержанием и характером труда, а также требованиям, обусловленным эффективной организацией педагогической деятельности, использованием наиболее рациональных методов работы, технических средств и т.д. Оценка подвергаются не просто потенциальные возможности педагогического персонала, его профессиональная компетентность, но и реализация этих возможностей в ходе выполнения

порученных обязанностей, соответствие процесса выполнения этой работы некой идеальной модели, конкретным условиям производства, а результатов труда – нормативным требованиям, запланированным показателям, поставленным целям.

Оценка касается всех категорий работников, хотя значимость ее для отдельных категорий далеко не одинакова. Естественно, что оценка деловых и личных качеств человека при подборе директора организации, главных специалистов – несравненно более сложная задача, чем, например, подбор педагогических кадров для реализации образовательного процесса.

HR портал говорит о том, что деловая оценка персонала это система выявления определенных характеристик сотрудников, которые потом помогают руководителю в принятии управленческих решений, направленных на увеличение результативности подчиненных [7]. Иными словами, руководитель организации не просто выявляет соответствие должности или требованиям к ней сотрудника, а определяет ряд действий по совершенствованию деятельности, его успешному профессиональному развитию.

Важная задача деловой оценки педагогического персонала состоит еще и в том, чтобы обеспечить обратную связь. Необходимо не только оценить, но и показать, как оцениваются результаты его деятельности, его стремление к качественному выполнению своей работы со стороны руководства.

Вполне оправданной представляется позиция западных специалистов в области менеджмента в отношении деловой оценки работника: она должна рассматриваться как возможность открытого обсуждения прогресса в деятельности работника, выбора путей улучшения этой деятельности. Необходимо, чтобы педагог понимал, какие ошибки он совершает, какие из них связаны с его личностью, как наиболее полно реализовать свой потенциал.

Деловая оценка имеет непосредственное отношение к повышению эффективности деятельности образовательного учреждения, поскольку по результатам оценки появляется возможность [1]:

- совершенствовать расстановку кадров путем подбора наиболее подходящих кандидатур на ту или иную должность;
- улучшать использование кадров, осуществлять их служебно-квалификационное продвижение;
- выявлять направленность повышения квалификации работников;
- стимулировать их трудовую деятельность за счет обеспечения более тесной увязки оплаты труда с результатами труда;
- совершенствовать формы и методы работы руководителей;
- формировать положительное отношение к труду, обеспечивать удовлетворенность работой и др.

Мы можем сказать, что на результатах деловой оценки персонала образовательного учреждения базируется решение следующих управленческих проблем:

1. Подбор кадров (оценка личных качеств претендентов; оценка квалификации претендентов)
2. Определение степени соответствия занимаемой должности (переквалификация работников; анализ рациональности расстановки работников; оценка полноты и четкости исполнения должностных обязанностей; оценка работника после завершения испытательного срока, после завершения стажировки)
3. Улучшение использования кадров (определение степени загрузки работников, использование по квалификации; совершенствование организации управленческого труда)

4. Выяснение вклада работников в результаты работы (организация поощрения работников, а именно усиление материальных и моральных стимулов, обеспечение взаимосвязи оплаты и результатов труда, организация премирования; установление меры взыскания)

5. Продвижение работников, необходимость повышения квалификации (прогнозирование продвижения по службе работников; формирование резерва на выдвижение; отбор для выполнения ответственных заданий, направление на стажировку как поощрение; необходимость повышения квалификации и ей направленности; разработка программ повышения квалификации работников управления; оценка эффективности учебы на курсах и в институтах повышения квалификации)

6. Улучшение структуры аппарата управления (обоснование численности аппарата управления, специалистов и служащих в подразделении; проверка нормативов численности; обоснование структуры кадров по должностям, уровню квалификации; разработка и уточнение должностных инструкций)

7. Совершенствование управления (совершенствование стиля и методов управления; повышение ответственности работников; укрепление взаимосвязи руководителей и подчиненных).

Деловая оценка работников позволяет выполнить поставленные задачи только в том случае, если будет проводиться с соблюдением определенных требований. Нами выделены следующие:

- объективность – использование достаточно полной системы показателей для характеристики работника, его деятельности, поведения, использование достоверной информационной базы для расчета показателей, охват достаточно длительного периода работы и учет динамики результатов деятельности на протяжении этого периода;
- оперативность – своевременность и быстрота оценки, регулярность ее проведения;
- гласность – широкое ознакомление работников с порядком и методикой проведения оценки, доведение ее результатов до всех заинтересованных лиц;
- демократизм – участие общественности, привлечение к оценке коллег и подчиненных;
- единство требований оценки для всех лиц одной должности;
- простота, четкость и доступность процедуры оценки;
- результативность – обязательное и оперативное принятие действенных мер по результатам оценки;
- максимально возможная механизация и автоматизация процедуры оценки.

Так как основным человеческим ресурсом образовательного учреждения, конечно же, являются педагогические работники, поэтому при деловой оценке этого персонала следует выделить те компетентности, которые позволяют осуществлять педагогическую деятельность. Под компетентностью понимается системное проявление знаний, умений, способностей и личностных качеств, позволяющих успешно решать функциональные задачи, составляющие сущность профессиональной деятельности.

Считаем важным еще раз подчеркнуть, что требования к компетентности педагога определяются функциональными задачами, которые он реализует в своей деятельности. Профессиональный стандарт педагогической деятельности включает систему требований к компетентности педагога, определяющих в своей целостности готовность к реализации педагогической деятельности и определяющих успешность ее выполнения.

В соответствии с разработанным профессиональным стандартом квалификация педагога может быть опи-

сана как совокупность шести основных компетентностей[5]:

1. Компетентность в области личностных качеств.
2. Компетентность в постановке целей и задач педагогической деятельности.
3. Компетентность в мотивировании обучающихся на осуществление учебной деятельности.
4. Компетентность в разработке программы деятельности и принятии педагогических решений.
5. Компетентность в обеспечении информационной основы педагогической деятельности.
6. Компетентность в организации педагогической деятельности.

Изучив научную литературу, мы можем выделить два ключевых назначения аттестации педагогических работников:

1. Оценка уровня квалификации педагога для установления соответствия требованиям занимаемой должности и требованиям, предъявляемым к квалификационным категориям (первой или высшей) на основе анализа их профессиональной деятельности.

2. Стимулирование целенаправленного повышения уровня квалификации педагогических работников, повышение эффективности и качества педагогического труда.

На сегодняшний день выделены следующие критерии оценивания профессиональных компетентности педагогических работников: квалификация, профессионализм и продуктивность. Оценка этих критериев определяет соответствие квалификационной категории педагога[2].

Проведение оценки профессиональной деятельности в процессе аттестации предполагает, прежде всего, анализ качества решения различных функциональных задач аттестуемым педагогом. Поскольку успешность решения соответствующих функциональных задач определяется компетентностью педагога, именно компетентность педагога является важнейшим элементом оценки (самооценки) в процессе аттестации.

В ходе анализа литературы нами были определены различные методы деловой оценки персонала, адаптированные и для системы образования[4]:

- матричный метод,
- метод системы произвольных характеристик,
- метод «360 градусов»,
- тестирование,
- ранговый метод,
- метод балльной оценки и др.

Нам считается возможным применение для деловой оценки педагогических работников матричного метода. Сущность метода состоит в том, что на каждую должность в организации составляется таблица-матрица, представляющая собой перечень необходимых деловых и личностных качеств работников[8].

Мы считаем возможным определить следующие показатели:

- а) стабильная и позитивная динамика уровня обученности
- б) стабильная и позитивная динамика качества знаний
- в) обеспечение индивидуальной образовательной траектории учеников
- г) организация и проведение внеклассных и внешкольных мероприятий по дисциплине
- д) создание комфортности для обучающихся
- е) использование на уроке и во внеурочной деятельности инновационных технологий
- ж) проведение открытых уроков, выступлений на конференциях, семинарах, педагогических советах, обобщение передового опыта
- з) участие в профессиональных конкурсах

и) методическая, научно-исследовательская деятельность

к) качество и своевременность заполнения документации, исполнение административных решений

В таблицу-матрицу заносятся данные показатели оценки качества каждого из педагогов и весовые оценки (значимость) качеств, определяющие их важность для выполнения педагогической деятельности. Оценка качества проводится по балльной системе.

На наш взгляд все представленные методы возможно применить в образовательном учреждении для оценки педагогического коллектива, как основного человеческого ресурса. Однако образовательные учреждения могут как самостоятельно разрабатывать программу оценки персонала и методику ее проведения, так и прибегать к услугам организаций, располагающих специалистами, и набором методических программ оценки применительно к самым разнообразным задачам ее проведения.

Наиболее интересной областью для нас будет являться решение задач организации, связанных с другими направлениями работы образовательного учреждения.

Для оценки работы персонала большое значение имеет выработка критериев, в соответствии с которыми будет производиться оценка, то есть тех показателей или характеристик работы, которые определяют успешность педагогической деятельности. Полученные результаты позволяют определить направления работы по совершенствованию деятельности педагогов образовательного учреждения.

К таким направлениям можно отнести:

- стимулирование целенаправленного, непрерывного повышения уровня квалификации педагогических работников, их методологической культуры, личностного профессионального роста, использования ими современных педагогических технологий;
- повышение эффективности и качества педагогического труда;
- выявление перспектив использования потенциальных возможностей педагогических работников;
- учет требований федеральных государственных образовательных стандартов к кадровым условиям реализации образовательных программ при формировании кадрового состава образовательных учреждений;
- определение необходимости повышения квалификации педагогических работников;
- обеспечение дифференциации уровня оплаты труда педагогических работников.

Таким образом, деловая оценка педагогического персонала – это один из важнейших инструментов управления современной системой образования. Проведение профессиональной и личностной оценки педагогов позволяет увидеть сильные и слабые стороны сотрудников, сформировать планы обучения, создать гибкую систему мотивации, обеспечивающую индивидуальный подход, сформировать команду, создать кадровый резерв. Для проведения объективной оценки персонала, которая достигла бы целей, ставящихся перед ней, необходимо правильно разработать систему оцениваемых показателей.

Литература

1. Акменчук О.Б. Управление профессиональной карьерой // Кадровый менеджмент, 2007, № 2. – С.27-32
2. Аттестация педагогических работников. URL: <http://ntf-irgo.ru>
3. Государственная программа РФ «Развитие образования» на 2012-2020 гг. URL: <http://www.rsr-online.ru/doc/>
4. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации – М.: Центр, 2006. – 296с.
5. Профессиональный стандарт педагогической деятельности. URL: <http://pedsovet.org/>

6. Скопылатов И.А., Ефремов О.Ю. Управление персоналом. Учебник. - СПб.: Изд-во Смольного университета, 2000. - 400с.

7. Сообщество HR-Менеджеров//HR-Portal. Управление персоналом. Оценка. URL: <http://www.hr-portal.ru>

8. Энциклопедия экономиста//Управление персоналом. URL: <http://www.grandars.ru>

Современный аудит персонала: цели, содержание, результаты

Н.А. Черепанова (Россия, Екатеринбург)

e-mail: cherepanova.na@bk.ru

Качественная и успешная деятельность любого учреждения или предприятия невозможна без анализа трудовых показателей, который помогает не только максимально точно оценить экономический потенциал, но и определить резервы более эффективного использования персонала предприятия, улучшение условий труда, при необходимости предусмотреть пути нормализации социально-трудовых отношений в коллективе и т.д.

Одним из способов внешней оценки деятельности организации, и в частности, анализа трудовых показателей является создание особого направления аудиторской деятельности — аудита персонала. По мнению Т.В. Никоновой и Ю.Г. Одегова, это периодически проводимая экспертиза состояния дел в части управления персоналом, включающая систему мероприятий по сбору информации, ее анализу и оценке на этой основе эффективности деятельности организации использования трудового потенциала и регулированию социально-трудовых отношений [1]. П.Э. Шлендер определяет аудит персонала как часть или разновидность управленческого аудита, который может применяться для повышения эффективности принятия управленческих решений и контроля эффективности системы управления персоналом [2].

Основная цель аудита — оценка деятельности экономического субъекта в сфере труда и трудовых отношений, установление соответствия применяемых экономическим субъектом форм и методов организации трудовой деятельности и трудовых отношений законодательным и правовым актам, действующим в Российской Федерации, а также выработка на основании результатов проверок предложений по оптимизации организации трудовой деятельности и трудовых отношений, осуществляемых экономическим субъектом.

Объектом аудита, в широком смысле, является трудовой коллектив, различные стороны его производственной деятельности, принципы и методы управления персоналом в организации. В целом оценка кадрового потенциала может включать в себя следующие аспекты кадровой работы:

- анализ списочного состава работников (по полу, возрасту, образовательному и др. признакам);
- оценку укомплектованности кадрового состава в целом и по уровням управления;
- оценку соответствия образовательного и профессионально-квалификационного уровня персонала;
- анализ структуры кадрового состава на соответствие требованиям технологии и классификатору должностей;
- проверку и анализ данных об использовании рабочего времени;
- оценку текучести кадров, изучение форм, динамики, анализ потоков передвижения внутри организации, состояния дисциплины труда;
- определение количества работников, занятых неквалифицированным трудом;
- исследование социальных аспектов трудовой деятельности (мотивация, профессиональный рост, семейное положение, обеспеченность жильем и др.);

- сбор и анализ данных об уровне санитарно-гигиенических производственных и бытовых условий (состояние рабочих мест, мест общественного питания и др.);

- диагностика управленческого, инновационного потенциала персонала организации, его способности к обучению [3].

Для качественного проведения аудита персонала используются многообразные методы, которые можно распределить по следующим группам:

- организационно-аналитические (для проверки документации и отчетности, анализа трудовых показателей);
- социально-психологические методы (для проведения социологических опросов, анкетирования, индивидуальных и коллективных бесед и др. с целью определения уровня удовлетворенности работников трудом, отношения к работе, взаимоотношений в коллективе, мотивации к труду, эффективности деятельности руководства, эффективности системы вознаграждения и др.);

- экономические методы (для сравнения экономических и социальных показателей деятельности организации с законодательно установленными нормами и лучшими в отрасли, для определения конкурентоспособности организации на рынке труда, для эффективности самого аудита персонала) [4].

Процесс аудиторской проверки включает, как правило, четыре этапа:

- подготовительный (проводится формализация идеи проведения аудиторской проверки, определение ее целей, определение предполагаемой эффективности для организации, подбор персонала, обучение персонала, разработка внутреннего документа и др.);

- этап сбора информации (проверка документации и отчетности, мониторинг персонала, наблюдение, опросы, анкетирование, беседы с сотрудниками, предварительная обработка статистических данных, и др.);

- обработка и анализ информации (в виде схем, таблиц, диаграмм, графиков, и др.);

- обобщение и представление оценочных результатов, выводов и рекомендаций.

Результатом аудита, как правило, является обоснованное аудиторское заключение — это обширное описание деятельности в области управления, включающее в себя рекомендации по более эффективному ее ведению.

Уже по результатам аудиторской проверки руководители организации могут определять направления для установления, изменения и совершенствования стандартов, определяющих организацию трудового процесса и формирование социально трудовых отношений в организации (например, правил внутреннего распорядка, должностных инструкций, квалификационных характеристик и т.д.).

Аудит персонала позволяет убедиться, что трудовой потенциал используется полностью и эффективно, а организация и условия труда соответствуют требованиям законодательства и удовлетворяют потребностям как самого работодателя, так и работника.

Таким образом, качественный аудит может способствовать эффективным кадровым перестановкам, улучшающим состав работников, продвижению наиболее перспективных сотрудников и развитию их творческой активности, а также позволяет в целом повысить роль служб по управлению персоналом, обеспечивающих успешность и конкурентоспособность фирм.

Литература:

1. Одегов, Ю.Г. Аудит и контроллинг персонала [Текст] : учебное пособие/ Ю. Г. Одегов, Т. В. Никонова. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: Издательство «Экзамен», 2004. — 544 с.

2. Колбасов, И. В. Диагностический метод аудита в сфере управления человеческими ресурсами как средство повышения

эффективности организации [Текст] // Управление персоналом. – 2008. – №10 (188). – с. 55-56.

3. Кибанов, А. Я. Служба управления персоналом [Текст] : учебное пособие / А. Я. Кибанов, В. Г. Коновалова, М. В. Ушакова ; под ред. А. Я. Кибанова. – М.: КНОРУС, 2010. – 416 с.

4. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации [Текст]. - М. : Инфра-М, 2005. – 632 с.

Роль управленческого консалтинга в управлении организацией

Содержание консалтинговой деятельности по правовому регулированию трудовых отношений в организации

А.М. Фоминых (Россия, Камышлов)

e-mail: kir7906@mail.ru

Управление человеческими ресурсами является важной составляющей любой организации и включает вопросы правового регулирования трудовых отношений. Правильно отрегулированные трудовые отношения в организации повышают производительность труда персонала, нивелируют конфликтные ситуации, оптимизируют процесс управления персоналом и организацией в целом. Взаимоотношения работников и работодателя по поводу организации и выполнения трудовой функции составляют трудовые отношения. В соответствии со статьей 15 Трудового кодекса Российской Федерации трудовые отношения – это отношения, основанные на соглашении между работником и работодателем о личном выполнении работником за плату трудовой функции (работы по должности в соответствии со штатным расписанием, профессии, специальности с указанием квалификации; конкретного вида поручаемой работнику работы), подчинении работника правилам внутреннего трудового распорядка при обеспечении работодателем условий труда, предусмотренных трудовым законодательством и иными нормативными правовыми актами, содержащими нормы трудового права, коллективным договором, соглашениями, локальными нормативными актами, трудовым договором.³¹⁵ Понятие трудовых отношений, приведенного в Трудовом кодексе Российской Федерации, вполне соответствует Рекомендации МОТ о трудовом правоотношении от 15 июня 2006 г. № 198, в которой государствам-членам рекомендуется предусмотреть возможность определения конкретных признаков трудового правоотношения в своих законодательных и нормативных правовых актах либо иными средствами. В данной Рекомендации МОТ определяется, что реализовать трудовые права, имея различные формы их защиты, могут наемные работники, выполняющие работу при вступлении в трудовое правоотношение с работодателем, т.е. это зависит от существования трудового правоотношения.³¹⁶

Для оптимальной организации деятельности персонала организации необходимо верно отрегулировать трудовые отношения с помощью правовых норм. Под правовым регулированием мы понимаем совокупность юридических средств, при помощи которых обеспечивается правовое воздействие на определенные общественные отношения. Правовое регулирование трудовых отношений осуществляется посредством норм, содержащихся

в источниках трудового законодательства Российской Федерации, а также в локальных нормативных правовых актах организации. Правовое регулирование трудовых отношений в организации осуществляется руководителем организации, юридическим отделом и службой персонала. Исследование показало, что в небольших организациях, особенно в муниципальных и государственных образовательных учреждениях, вопросами правового регулирования трудовых отношений занимаются непосредственно руководители организаций. Именно у таких руководителей возникает потребность в консультационных услугах по правовому регулированию трудовых отношений в организации. Данная потребность базируется на следующих моментах:

- а) бюджет организации не позволяет содержать штатного юриста или кадровика;
- б) потребность в советах независимого высококвалифицированного специалиста по правовому регулированию трудовых отношений в организации;
- в) экономически менее затратной для организации является помощь внешнего консультанта;
- г) гарантированное качество услуги консультанта;
- д) руководитель экономит временные затраты на решение данной проблемы с помощью консультанта;
- е) как правило, руководитель не тратит экономические и временные ресурсы на обучение дополнительным умениям и навыкам по юридической технике составления нормативных правовых актов организации.

Консалтинг (англ. consulting — консультирование) в научной литературе по менеджменту трактуется неоднозначно.

Анализируя работы по консалтингу К. Чакырова, И. Прокopenко, О. Елмашева, В. Попова, С. Ляпунова, В. Филиппова, Г. Медведева, М. Кларина, А. Посадского и других, выделим ряд ключевых моментов в понимании сущности консалтинга:

- 1) это вид профессиональных деловых услуг, предоставляемых клиентам, заинтересованным в оптимизации своего бизнеса;
- 2) это вид интеллектуальной деятельности;
- 3) это предоставление независимых советов и помощи по вопросам управления;
- 4) это любая помощь в решении той или иной проблемы, оказываемая консультантами.

Консалтинг по правовому регулированию трудовых отношений в организации можно отнести к разновидности правового консалтинга. Коптяева О.А. правовой консалтинг трактует как предоставление консультаций и справок по юридическим вопросам в устной и письменной форме. Правовой консалтинг является разновидностью консалтинговых услуг.³¹⁷ Специалисты, оказывающие профессиональную помощь, называются консультантами. Под консультантом понимается физическое или юридическое лицо, оказывающее консультационные услуги, как правило, на коммерческой основе. Это специалист в конкретной области, который обладает знаниями, аналитическими и диагностическими навыками, способностью творчески применить их при решении проблем клиента, соблюдающий этические нормы и стандарты профессии. Консультирование может осуществляться:

- в форме советов, рекомендаций в режиме «вопрос-ответ». В этом случае консультация несет разовый характер, так как не требует изучения дел в клиентской организации;

³¹⁵ Трудовой кодекс Российской Федерации [Текст]. – М.: Эксмо, 2011. – 255 с.

³¹⁶ Соффера, В. Г. Правовое регулирование трудовых отношений: запоздалый ответ на вызовы реальности [Текст] / В.Г. Соффера// Трудовое право. -2010. -N 10.- С. 21-24.

³¹⁷ Коптяева, О. А. Юридическая помощь осужденным: роль адвокатуры [Текст] / О. А. Коптяева// Российский следователь. - 2007.- № 1.- С. 8-12.

- когда реализация советов не возможна без тщательного анализа положения дел на предприятии, процесс целенаправленных изменений в клиентной организации осуществляется в форме консультационного проекта для выявления ключевых проблем, разработки и реализации предложений по их устранению.

Продуктом консультационной деятельности является услуга, оказываемая клиенту. Услуга, как и любой другой продукт, имеет свой жизненный цикл, в котором выделяются этапы исследований, разработки, апробации, выхода на рынок, роста, зрелости, насыщения, спада. Для каждого компонента характерны определенные темпы роста, удельный вес в ходе консультационной формы, расходы на освоение и сбыт конкретного вида услуг.³¹⁸

С точки зрения методов можно различать следующие виды консультирования: экспертное, процессное и обучающее.

При экспертном консультировании консультант самостоятельно осуществляет диагностику, разработку решений и рекомендаций по их внедрению. Роль клиента сводится, в основном, к обеспечению консультанту доступа к информации и оценке результатов. В экспертном консультировании консультант отвечает на вопросы клиента, не проводя при этом анализа ситуации клиентной организации. В качестве эксперта обычно выступает консультант узкой специализации (юрист, кадровик, специалист по налогам, зарплате), который предлагает программу действий для решения сформулированной клиентом задачи. При процессном консультировании консультанты на всех этапах проекта активно взаимодействуют с клиентом, побуждая его высказывать свои идеи, соображения, предложения, проводить при помощи консультантов анализ проблем и выработку решений. При этом, роль консультантов заключается, в основном, в абсорбции (сборе) этих внешних и внутренних идей, оценке решений, полученных в процессе совместной с клиентом работы и приведении их в систему рекомендаций. При обучающем консультировании консультант не только собирает идеи, анализирует решения, но и подготавливает почву для их возникновения, предоставляя клиенту соответствующую теоретическую и практическую информацию в форме лекций, семинаров, пособий и т.д. При организации консалтинга по правовому регулированию трудовых отношений в организации большое распространение получили экспертное и обучающее консультирование.

Деятельность консультанта по правовому регулированию трудовых отношений в организации включает два аспекта содержательный и технологический. Деятельность в психологии – это динамическая система взаимодействий субъекта с миром, в процессе которых происходит возникновение и воплощение в объекте психического образа и реализация опосредованных им отношений субъекта в предметной действительности.³¹⁹ В психологии управления деятельность – это активность человека, направленная на достижение сознательно поставленных целей, связанных с удовлетворением его потребностей и интересов. А.Н. Леонтьев деятельностью называет такой процесс активности человека, который характеризуется «тем, что то, на что направлен данный процесс в целом (его предмет), всегда совпадает с тем объективным, что побуждает субъекта к данной деятельности, т.е. мотивом».³²⁰

В качестве цели деятельности консультанта в процессе консалтинга выступает стремление помочь организации в разрешении ее проблем.

Консалтинг по правовому регулированию трудовых отношений включает в себя следующие основные направления консультирования:

- трудовое законодательство и локальные правовые акты, регулирующие трудовые отношения в организации;
- социальное партнерство в сфере труда на уровне организации;
- оформление трудовых отношений;
- рабочее время и время отдыха работников;
- оплата и нормирование труда;
- гарантии и компенсации работникам;
- материальная ответственность сторон трудового договора;
- обеспечение прав работников на охрану труда;
- дисциплина труда;
- регулирование труда отдельных категорий работников.

Содержание консалтинга по правовому регулированию трудовых отношений в организации включает в себя:

- консультирование руководителя организации по применению норм трудового права при регулировании трудовых отношений в организации;
- помощь при разработке локальных нормативных правовых актов организации, содержащих нормы трудового права;
- аудит локальных нормативных правовых актов организации, содержащих нормы трудового права;
- помощь при составлении документов, регулирующих трудовые отношения в организации.

Технологический аспект консультирования по вопросам правового регулирования трудовых отношений в организации основывается на подходе Н.О. Токмаковой, которая выделяет 4 стадии процесса консультирования.³²¹ Согласно теории Н.О. Токмаковой процесс консультирования состоит из следующих стадий:

- 1) Предварительная стадия, на которой происходит осознание менеджментом организации определенных проблем и поиск консультантов.
- 2) Предпроектная стадия, которая характеризуется началом работы консультанта и клиента, их первым контактом. Обе стороны проводят предварительные переговоры о возможности сотрудничества, происходит первое обсуждение проблемы и возможных путей ее разрешения.
- 3) Проектная стадия, включающая диагностику, выработку предложений и внедрение рекомендаций консультанта.
- 4) Послепроектная стадия – это стадия завершения проекта, на которой осуществляется оценка сделанного и сравнение фактически полученных результатов с планируемыми. На этой стадии осуществляется анализ масштабов отклонений и причин их возникновения; разрабатываются дополнительные корректировочные мероприятия; формируется отчет о проделанной работе, использовании ресурсов; обсуждается отчет о работе и подписывается акт приема - сдачи работ и расчет по контракту. Таким образом, деятельность консультанта по право-

³¹⁸ Прокопенко, И. Управленческое консультирование как услуга [Текст] /И. Прокопенко// Проблемы теории управления. – М., 1988.

³¹⁹ Краткий психологический словарь [Текст] / Сост. Л.А. Карпенко; Под ред. А.В. Петровского, М.Г. Ярошевского. – М.: Политиздат, 1985. – 431 с.

³²⁰ Леонтьев, А.Н. Деятельность. Сознание. Личность [Текст] / А.Н. Леонтьев. – М.: Академия, 2008. – 282 с.

³²¹ Токмакова, Н.О. Основы управленческого консультирования: учебное пособие [Текст] / Н.О. Токманова. – М.: Московский государственный университет экономики, статистики и информатики, 2004. – 226 с.

вому регулированию трудовых отношений в организации включает содержательный и технологический аспекты.

Управленческий консалтинг как механизм развития промышленных предприятий

*С.В. Мищенко (Россия, Нижний Тагил)
mi.mishenko@yandex.ru*

Сегодня в мировой экономической жизни происходит переход к новой модели бизнеса, суть которой заключается в том, что во многих областях индустрии акценты значительно сместились в сторону предложения (и, соответственно, спроса) услуг за выполнение определенных работ, за обучение, консультации, анализ и оценку рынка, за внимание к проблемам клиентов и качество обслуживания. Новая тенденция характеризуется тем, что удельный вес услуг на рынке спроса и предложений будет постепенно расти по отношению к удельному весу собственной продукции. В мире отсутствует опыт трансформации громадной постсоциалистической страны с высокой концентрацией и монополизацией производства в развитое государство с рыночной экономикой.

Специфика права и экономики в России создала уникальную ситуацию в период 1990^х: основная масса предприятий создавалась и реорганизовывалась в короткий срок практически одновременно и одновременно развивается. Как правило, предприятия имеют сходные проблемы развития, вызванные сходными причинами.

Сегодня, непрерывные и довольно существенные изменения в технологиях, рынках сбыта и потребностях клиентов стали обычным явлением, и предприятия, стремясь сохранить свою конкурентоспособность, вынуждены непрерывно перестраивать корпоративную стратегию и тактику. Однако, в сложившихся условиях у фирм, организаций и т.п. подчас не хватает внутренних ресурсов для своевременного и адекватного реагирования на происходящие изменения, к тому же очень часто руководители не имеют достаточных навыков для того, чтобы успешно управлять организацией в постоянно меняющихся условиях, т. к. основная задача руководителя не в том, чтобы управлять инфраструктурой, а в том, чтобы гарантировать, что она управляется в соответствии с тщательно проработанной стратегией предприятия.

Система управления и управленческая структура на российских промышленных предприятиях до сих пор находятся в плену прошлых стереотипов, и очень часто руководство продолжает использовать старый опыт, который не соответствует новым современным условиям. Просчеты и провалы они склонны объяснять внешними причинами, не понимая, что ошибки допускают сами. Основным параметром, по которому можно оценить деятельность руководителя, - управляемость предприятия. Поначалу руководители предприятий пытались использовать очевидные возможности, прежде всего финансовые (экономика, наращивание прибыли за счет роста цен или снижения расходов). По мере их исчерпания осуществлялся переход к обновлению оборудования, технологии, конструкторских решений. Затем наступала очередь изменений в ассортименте, замены выпускаемых изделий в гонке за спросом или на опережение его. До управленческих ресурсов дело доходило едва ли не в последнюю очередь.

Важными показателями управляемости являются также процент реализации принятых решений и способность руководителя осуществлять контроль за мотивацией персонала. Система мотивации на российских предприятиях, как правило, построена крайне примитивно. Используются либо негативные санкции — силовые методы, либо элементарные положительные стимулы, т.е. простое

материальное поощрение отличившихся сотрудников. На самом же деле мотивация персонала - это учёт широкого спектра интересов людей, что необходимо руководителю для проведения грамотных стимулирующих воздействий на персонал, повышающих, в конечном счете, эффективность его работы. Материальные стимулы в принципе всегда можно заменить их нематериальными эквивалентами, которые нередко дают не худшие результаты. Среди возможных стимулов такого рода — создание благоприятного психологического климата в организации, учёт индивидуальных качеств сотрудников, формирование атмосферы творчества и самореализации. Много ошибок допускают руководители при выработке стратегии развития организации. Основная из них - одновариантность стратегии, когда развитие организации рассматривается в каком-то одном, заданном, лежащем на поверхности, направлении. Такие стратегии сегодня нежизнеспособны, так как ситуация постоянно меняется, причем часто непредсказуемо. Неправильный подход обнаруживается у большинства руководителей к созданию маркетинговой системы управления, поскольку они считают, что для этого достаточно организовать соответствующий отдел. На самом же деле необходима переориентация всей структуры предприятия, начиная с производства.

В сложившейся ситуации чрезвычайно осложнилась работа руководителя, которому предстоит не только пересматривать свою деятельность по управлению, но и помочь обществу в лице своих трудовых коллективов оперативно освоить новые жизненные ценности, новые экономические отношения. Роль и значимость труда руководителя, в этой связи, значительно возрастает, однако его реальные возможности эффективно решать возникающие перед ним практические инновационные задачи ограничиваются, главным образом, дефицитом времени.

Разрешение таких проблем является делом консультантов-профессионалов. В соответствии с определением, данным Европейской федерацией ассоциаций консультантов по экономике и управлению (ФЕАКО), «консалтинг заключается в предоставлении независимых советов и помощи по вопросам управления, включая определение и оценку проблем и возможностей, рекомендации соответствующих мер и помощь в их реализации».

В этой связи бизнес-консалтинг формирует адекватную экономической среде систему консалтинговых услуг. Отмечается тенденция к поиску субъектами рынка новых путей активизации деятельности: сотрудничество с крупным бизнесом, появление новых компаний-консультантов (появление отечественных игроков и приход крупных международных консалтинговых сетей), региональная экспансия крупнейших международных консалтинговых компаний, внедрение новых форматов и форм обслуживания клиентов. Рынок консалтинговых услуг в последнее десятилетие является одним из самых быстро развивающихся рынков в мире. Его рост составляет 15 - 20% в год, что 2 - 3 раза превышает темпы роста рынка продовольственных товаров. Типичной для развитых стран стала ситуация, когда руководители даже самых крупных корпораций принимают стратегические решения, основываясь на рекомендациях независимых консультантов. Не стали исключением даже органы государственной власти. Как род занятий консалтинг имеет глубокие исторические корни, однако, первые профессиональные фирмы по консалтингу начали возникать сравнительно недавно - в 20-е годы XX в. Реальное же становление отрасли в качестве самостоятельной сферы бизнеса произошло только в 50-е годы, с тех пор она развивается необычайно быстрыми темпами.

Консультирование применяется для специальных разовых мероприятий, требующих высокой квалификации и специального опыта. Такими мероприятиями могут

быть: поиск рыночных возможностей, разработка стратегий, реструктуризация предприятий, экспертиза бизнес-проектов. Мероприятия такого рода носят разовый характер, и в то же время могут быть чрезвычайно объёмны. Собственный персонал любой квалификации не в состоянии дать полную и объективную оценку ситуации, даже исследуя её по наработанной методике, из-за личной заинтересованности в результате. Консультант свободен от "заводских" представлений предприятия, не имеет личных интересов в предприятии клиента, его рекомендации объективны. Предприятие просто не имеет персонала необходимой квалификации, т. к. в «нормальном» режиме функционирования он не нужен. Консультационные фирмы предоставляют необходимый персонал и максимально эффективную работу.

Консалтинг решает вопросы управленческой, экономической, финансовой, инвестиционной деятельности организаций, стратегического планирования, оптимизации общего функционирования компании, ведения бизнеса, исследования и прогнозирования рынков сбыта, движения цен и т.д. Иными словами, консалтинг - это любая помощь, оказываемая консультантами, в решении той или иной проблемы.

Основная цель консалтинга заключается в улучшении качества руководства, повышении эффективности деятельности компании в целом и увеличении индивидуальной производительности труда каждого работника. Поиск ресурсов для стимулирования экономического роста и повышения конкурентоспособности предприятия может быть связан и с нересурсными формами, прежде всего, в правильном и грамотном управлении предприятием. Опыт показывает, что важным фактором формирования реальной и эффективной политики экономического роста является организационная система управления, базирующаяся на концепциях и методологии общего и функционального менеджмента.

Что же в таком случае следует понимать под управленческим консалтингом? Управленческий консалтинг - это решение совокупности проблем, связанных с организацией управления сложными системами в различных сферах деятельности.

Потребность в управленческом консалтинге возникает в случае намечаемых изменений в деятельности предприятия, ухудшения общих результатов этой деятельности (включая кризисные ситуации) либо неясности перспектив дальнейшей работы. В такой ситуации консультирование носит многофункциональный и междисциплинарный характер. Работа консультанта включает в себя взаимодействие различных видов деловой активности, затрагивает технологические, экономические, финансовые, юридические, психосоциологические, политические и другие аспекты деятельности организации. На основе этого анализа консультант формулирует рекомендации, касающиеся основных целей, деловой политики и стратегии общего планирования, структуры и контроля за работой организации.

Среди основных функций управленческого консультирования выделяют:

- исследовательскую, которая предполагает выявление проблем в организации-заказчике, создание гипотез, оценку теоретических положений, разработку методик, сбор информации, анализ данных, выработку рекомендаций;
- производственную, которая предполагает выполнение ряда профессиональных обязанностей в качестве работника аппарата управления в обследуемой организации;
- консультационную, которая предполагает оказание консультационной помощи сотрудникам и руководителям организаций-клиентов по различным вопросам.

В основе консультационного процесса лежит выявление проблемы и нахождение путей ее решения. Результатом данного процесса является некоторое изменение, направленное на улучшение деятельности клиентской фирмы. При этом процесс консультирования базируется на некоторой методологии, применение которой влияет на эффективность предоставляемых услуг. Подобное предопределяет необходимость определения методического инструментария консалтинговой деятельности.

Под инструментарием консалтинговой деятельности понимают те средства, которые консультанты используют в своей работе по решению проблем клиента. Прежде всего, это касается выбора эффективной методологии анализа деятельности компании-заказчика и принятия решения по определению имеющихся проблем и мероприятий по их устранению. Инструментарий консалтинговой деятельности тесно связан с профессиональным уровнем консультантов, их знаниями и опытом в определенных сферах организации бизнеса. Кроме того, совокупность знаний и умений консультантов определяют успех процесса консультирования и влияют на качество предоставляемых услуг.

В зависимости от различных признаков управленческое консультирование может быть представлено широким набором типов консультационной деятельности. Типология необходима для более точной идентификации каждого нового вида управленческого консультирования. Системность характеристик, даваемых каждому новому виду консультирования, позволит сравнить его возможности и оценить его эффективность по отношению к другим. Оценивая соотношения видов консультирования в хозяйственной практике, можно наблюдать тенденции этих изменений в динамике, что позволит вносить соответствующие коррективы в развитие консультационной деятельности. Например, помощь консультанта может быть использована для организации систем принятия решений и контроля, управления информацией, а также для создания системы, мобилизуемой при работе в кризисных (аварийных) ситуациях.

Руководитель сознательно основывает свою деятельность по управлению предприятием на продуманном представлении об изменениях в развитии предприятия, так как эффективный руководитель несёт ответственность за результаты своей управленческой деятельности не только в настоящем, но и с учётом на будущее, т. к. должен знать, на каком этапе развития находится его предприятие, и оценивать, насколько принятый стиль руководства соответствует этому этапу, какие мероприятия необходимы для поддержания активной фазы предприятия, какие необходимо осуществить мероприятия по поддержанию определённого уровня развития или продвижения, нуждается ли предприятие в изменениях. Осуществлять мониторинг собственными трудовыми ресурсами нет возможности, т. к. персонал загружен текущими оперативными задачами. Консультант помогает маневрировать собственными материальными и интеллектуальными ресурсами, чтобы обеспечить необходимую гибкость и адаптивность в принятии управленческих решений, то есть выработанная система становится прочной базой в системе управления производством в целом. Старые организационные приёмы и управленческие концепции уже не позволяют добиваться желаемых результатов. Опыт десятилетий научил руководителей, что основное средство достижения успеха и минимизации рисков при принятии значимых решений - это компетентность и профессионализм. Поэтому и оказались нужными высокий профессионализм и компетентность консультантов, специально изучающих опыт лучших компаний, владеющих самыми современными методическими средствами и при-

ёмами организационного проектирования, подготовки и принятия стратегических и оперативных решений.

Для промышленных предприятий определение стадии жизненного цикла важна, в первую очередь, потому, что их активно задействованный потенциал является определяющим стабилизирующим фактором антикризисного развития, гарантом экономического роста и поддержания экономической независимости и безопасности как самого предприятия, так и государства в целом. Утрата управляемости и, как следствие, экономической независимости и безопасности сопряжена с трудно предсказуемыми последствиями.

Повседневное функционирование организации - это всегда результат осознанных, целенаправленных усилий, т. е. практическое подтверждение экономической эффективности менеджмента. На сегодняшний день консультирование в области проектирования жизненного цикла предприятия является инновационным, актуальным и перспективным, т. к. проектирование траектории жизненного развития предприятия позволит определить фазу развития предприятия, что существенно облегчит руководство с выбором стратегии функционирования предприятия, которая базируется на общей концепции развития предприятия, что даёт технико-экономическое, организационное и управленческое обоснование конкретным мероприятиям. Разработка системы сбалансированных показателей - также одна из востребованных сегодня консалтинговых услуг в области управленческого консультирования, в частности для проектирования жизненного развития предприятия и поддержания его активной фазы. Balanced Score Cards - являются индивидуальными маркерными показателями, выделенные консультантами для определения зоны риска для деятельности предприятия. Сбалансированная система показателей (ССП) даёт возможность руководителям связать стратегию компании с набором показателей, индивидуально разработанных для различных уровней управления и связанных между собой как по вертикали, так и по горизонтали. Основное назначение системы заключается в усилении стратегии бизнеса, её формализации, проведении и донесении до каждого сотрудника компании, обеспечении мониторинга и обратной связи с целью отслеживания и генерации организационных инициатив внутри структурных подразделений. Стержнем разрабатываемой консультантами стратегии является комплекс мер (программ), ориентированных на максимальное использование ключевых конкурентных преимуществ компании, выявленных на этапе стратегической, организационной и управленческой диагностики. Составной частью стратегии являются кратко-, средне- и долгосрочные цели и задачи компании, а также обоснование объёмов, структуры и источников финансовых ресурсов, требуемых для их реализации. Формированию стратегии предшествует финансовая оценка стратегических альтернатив. На основе долгосрочной стратегии разрабатываются предложения по оптимизации системы управления на всех уровнях.

Далее делаются выводы о том, какие направления бизнеса компании должны войти в число приоритетных, какие направления лучше придержать или даже заморозить. На что должны быть направлены имеющиеся ресурсы: на приобретение новых активов или на модернизацию старых? Что важнее - ориентация на экспансию (увеличение размера) компании или концентрацию на создании стоимости? Качественные и количественные ориентиры корпоративной стратегии являются основой для разработки маркетинговой, инвестиционной, технологической и организационной функциональных стратегий развития компании. Реализация выбранной стратегии обуславливает необходимость проведения соответствующих организационных преобразований. Понятие «изменения» пред-

полагает, что между двумя последовательными моментами времени происходят различия в ситуациях, в человеке, в рабочей группе, в организации, во взаимоотношениях.

Изменения - смысл управленческого консультирования, без перемен невозможен прогресс. Приспосабливаться и реагировать на воздействие внешних экономических, социальных или политических сил могут научить консультанты, это новое консультирование для нового тысячелетия.

Каковы ключевые положения об изменениях для организации?

Изменение - природный феномен, оно непрерывно и поступательно.

Цель изменения - способствовать выживанию и росту.

Выживание и рост зависят от адаптации к изменяющимся условиям окружающей среды.

Сегодня кризис заставил многие организации задуматься над изменением своей производственной структуры и структуры управления. Вместе с ними меняется и организационная структура компании. Это очень важно. Ведь от того, насколько грамотно разработана и отстроена организационная структура, во многом зависит и эффективность самой организации как единой системы. Можно также сказать, что организационная структура "конкретизирует" содержание корпоративной культуры компании. Ведь корпоративная культура - это не только духовная сфера и атрибутика. В основе её лежат вполне материальные вещи и процессы: чёткое распределение полномочий и ответственности, организация внутренних информационных потоков, система финансового и бизнес-планирования и отчётности, система стимулирования персонала.

Организационные изменения должны происходить непрерывно, изменения в организациях касаются её структуры, деятельности, технологии, управления, организационной культуры работающих. Организационные изменения - только первый шаг процесса развития предприятия. Создание для этого процесса "стартовой площадки", на которой положение предприятие устойчиво, а запуск движения к стратегическим ориентирам обеспечен внутренними ресурсами и даст определённо качественное преимущество.

Как показывает практика, стиль поведения, ориентированный на процесс изменения организации, может быть использован в России в том случае, если консультанту удастся объединить преимущества применяемого метода с особенностями российской культуры. Для этого необходимо заранее уточнить, каких результатов ожидает клиент и что может предложить консультант. Так как консультант не имеет универсального рецепта, пригодного для решения любой проблемы, основой любого процесса управленческого консультирования является глубокий анализ организации, её ресурсов и содержания самой проблемы.

Проведение изменений предполагает в первую очередь доработку организационной структуры и сопутствующих управленческих процедур. Для управления процессом изменений, может сохраняться, действующая организационная структура и изменения вводятся параллельно с текущей работой. Однако если организационная структура сильно перегружена и она консервативна, для осуществления изменений может быть создано:

- а) специальные проекты временного характера;
- б) целевые группы специалистов;
- в) экспериментальные группы;
- г) специально организационные подразделения для крупных изменений.

Однако, в большинстве случаев достаточно сложно изменить бизнес-структуру без изменения доминиру-

ющей ментальной модели. При этом организационная структура выступает в качестве основного механизма распределения ресурсов и управления компанией для достижения стратегических целей задач.

И здесь нам на помощь опять приходят консультанты по управленческому и организационному консалтингу в области изменений. В качестве экспертов привлекаются ведущие специалисты в соответствующих областях: технологи, деятели науки (во многих отраслях существуют институты, занимающиеся нужной предприятию проблематикой), социологи, маркетологи и т. д. Диагностика изменений в организации должна показать характерные особенности эффективности менеджмента предприятия и направления его совершенствования с учётом стадии жизненного цикла, выявить перспективы и ключевые компетенции. Диагностика должна дать возможность сформулировать цели и ключевые задачи, последовательное достижение которых позволит организации двигаться в желаемом направлении. Для повышения надёжности и объективности этап прогнозирования целесообразно выполнять «свежему» консультанту, не участвовавшему в поиске рыночных возможностей, чтобы снизить вероятность пристрастного отбора фактов.

Консультант работает с ключевыми фигурами предприятия, способствуя становлению управленческой команды. Руководитель предприятия, даже очень компетентный не сможет ничего сделать, если решения в команде принимаются только коллегиально. Следовательно, развитие предприятия, продление его активной фазы развития, мероприятия, связанные с необходимыми для выживания изменениями и т. п. — это линейная зависимость, связанная с управленческой командой. Главной задачей консультанта является запуск механизмов саморегуляции, самоуправления, саморазвития.

Для любых условий функционирования, для обеспечения высокого качества товаров и услуг консультант предлагает выбрать те варианты менеджмента, которые отвечают особенностям и задачам этапа жизненного цикла. Должно быть обеспечено поддержание эффективной деятельности в настоящем и сохранение устойчивого положения на рынке в стратегическом плане. Несвоевременная корректировка задач, целей, стратегии и, соответственно, системы управления приводит к динамическому спаду, а затем и переходу к последней стадии жизненного цикла. Концепция жизненного цикла предприятия показывает направления диагностики эффективности его функционирования, увязывает ключевые факторы внешней и внутренней среды, в том числе и наиболее характерные симптомы кризиса в организации.

Кроме выявления существующей структуры любого уровня проблем предприятия консультант может выступить и рычагом её развития, согласования интересов внутри предприятия для реализации планируемой программы развития предприятия, но результат может быть достигнут только через активные формы работы с конкретной управленческой командой по проявлению существующих внутренних конфликтов и совместной выработке новых совместных систем интересов, процедур взаимодействия и персонализированной коллективной ответственности за конечный результат деятельности предприятия и его развитие. При реализации рекомендаций консультантов по созданию новых систем совместных интересов сотрудников следует учитывать принципы реализуемости ответственности и персональной мотивации сотрудников. Консультант вырабатывает для руководителей необходимые аргументы и способы убеждения при взаимодействии с подчинёнными, а также для обоснования и/или критической оценки уже принятых решений.

В процессе консультирования консультанты повышают квалификацию сотрудников предприятия. «Един-

ственная работа, которая достойна выполнения консультантом, - та работа, которая обучает клиентов и их персонал, как самим лучше руководить», - сказал Линдон Урвик, один из основных разработчиков теории управленческого консультирования. Консультирование — принципиально неформальная деятельность, являющаяся большим искусством.

В современном понимании консультирования этому моменту уделяется большое внимание. Многие клиенты обращаются к консультантам не для того, чтобы найти решение одной отдельной проблемы, а чтобы приобрести особые технические знания консультанта (например, в области анализа обстановки, прогноза экономического положения) и освоить методы, которые он применяет при выявлении проблем и осуществления изменений (опрос, диагноз, общение, убеждение, обратная связь, оценка и другие приемы). Также консультанты добиваются существенно большего взаимопонимания между ключевыми сотрудниками; инициируют позитивные изменения «изнутри» компании за счёт консолидации усилий основного кадрового ядра.

Технология в сфере управления за процессами любого уровня предполагает создание научно обоснованной социально-организационной технологической модели, направленной как на преобразование существующей системы управления, так и оптимизацию самой деятельности, придание ей более оптимальной формы с помощью современных средств, эффективных приёмов и т. п.

В современных условиях именно интеллектуальные услуги, и, прежде всего, консалтинг, являются важнейшим инструментом, уменьшающим неопределённость, сопутствующую деятельности хозяйствующего субъекта. Мы можем констатировать отсутствие должного внимания руководителей компаний к привлечению консультантов для решения актуальных проблем компаний, и не всегда достаточный уровень квалификации специалистов в области ИУ. Это приводит к неэффективным управленческим решениям и недополучению прибыли хозяйствующими субъектами, что особенно актуально в условиях глобального финансового кризиса. В то же время, интеграция России, богатой ресурсами, в мировую рыночную экономику оставляет для неё немного вариантов развития: либо создание эффективной экономики и превращение в равноправного партнера и конкурента, либо добровольно-принудительная передача своих ресурсов тем, кто способен их использовать эффективно. Следовательно, интеграция — это тяжелая и кропотливая работа компаний совместно с консультантами по завоеванию лучших позиций на рынке, что особенно актуально в условиях кризиса.

При этом большинство аналитиков сходятся во мнении, что на смену краткосрочных рекомендаций приходит глобальное консультирование, которое заключается в формировании стратегий бизнеса клиентов и прогнозов развития отраслей в целом, а также новая услуга, носящая название «аутсорсинг» (outsourcing), суть которой заключается в том, что консультанты берут на себя ряд функций управления компании-клиента и выполняют работу, до которой у клиента раньше не доходили руки: проводят маркетинговые исследования, занимаются сопровождением инвестиционных проектов, что позволяет консультантам наиболее точно оценить перспективы развития компании-клиента.

В процессе функционирования предприятия как системы происходит периодическое изменение требований к системе и, как следствие задач и целей. Поэтому сам процесс исследования проблем и принятия решения по намечившимся изменениям должен быть постоянным и непрерывным, обеспечивая поддержку систем управления на всех уровнях, начиная с момента наблюдения за воз-

никновением проблемной ситуации и заканчивая этапом контроля реализации выбранной альтернативы.

Другими словами, выполнение всех условий выживания организации необходимо связано с её способностью к постоянным изменениям; только изменяющаяся, гибкая и динамичная организация может успешно существовать в сложном политическом, экономическом, социальном и культурном окружении. Признание важности изменений является первым шагом на пути эффективного управления ими. Изменения важны и неизбежны. Потребности человека и предприятий постоянно меняются, и потому, процесс улучшений бесконечен.

Консультирование может быть сегодня реально полезно предприятиям на ещё не сформировавшемся консультационном рынке. Нужно результативное консультирование, решающее актуальные задачи, стоящие перед конкретными предприятиями. И в этом смысле профессионально и качественно всё, что помогает предприятию переживать кризисы, стабилизироваться и развиваться.

Литература:

1. Адамчук А. В. Планирование будущего корпорации: учеб. пособие / А. В. Адамчук. - М.: Прогресс, 2005. - 409 с.
3. "Антикризисное управление: теории, практика, инфраструктура": учеб. пособие / под ред. Александрова Г. А. - М.: БЕК, 2004. - 544 с.
4. Грибов В.Д., Грузинов В.П. Экономика предприятия: Учебник. Практикум. - 3-е изд., перераб. и доп. - М.: Финансы и статистика, 2006. - 336 с.
5. Вейл П. Искусство менеджмента: учеб. пособие / П. Вейл. - М.: Юнити, 2006. - 305 с.
6. Виханский О. С. Стратегическое управление. Учебник. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Гардарики, 2007. - 396 с.
7. Казначеевская Г. А. Стратегический маркетинг. Учебник. - М.: ИНФО, 2005. - 451 с.
8. Капустин П.А. Управленческое консультирование для руководителей: учеб. пособие / П. А. Капустин - СПб.: Издательский дом «Бизнес-пресса», 2000. - 160 с.
9. Макхем К. Управленческий консалтинг. Учебник. - 2-е изд., перераб. и доп. - М., Дело и Сервис, 2009. - 299 с.
9. Марш Дж. Справочник по методам непрерывного улучшения: практикум для достижения организационного превосходства / Дж. Марш. - 2-е изд., испр. и доп. - М.: Приоритет, 2007. - 509 с.
10. Микучук А. А. Организация и управление: учеб. пособие / А. А. Микучук. - М.: ИНФО, 2004. - 401 с.
11. Роджерс Э. Стратегия бизнеса. Учебник. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: ЮНИТИ, 2006. - 421 с.
12. Рузавин Г. А. Жизненный цикл организации: учеб. пособие / Г. А. Рузавин. - М.: Юнити, 2008. - 543 с.
13. Титоренко Г. А. Технологии управления. Учебник. - 2-е изд., перераб. и доп. - Ростов н/Д.: Феникс, 2004. - 375 с.
14. Том Н. А. Управление изменениями // Проблемы теории и практики управления. М., 2008. №1. С69.

Сущность и цели консалтингового проекта по совершенствованию управления организацией

А.В.Тулей (Россия, Екатеринбург)
e-mail: anna.tuley@mail.ru

Свобода экономической деятельности открывает новые возможности для совершенствования управления организацией, осуществляемой образовательную деятельность. Однако в России эффективность управления данной организацией зависит в значительной степени от внешних факторов и, прежде всего, государственного менеджмента.

При этом стратегической целью государственной политики в области образования является открытость организаций, осуществляемых образовательную деятельность.

Тенденции глобализации бизнеса, развития международной конкуренции и другие формирующиеся осо-

бенности новой экономики обуславливают необходимость пересмотра взглядов отечественного менеджмента на проблемы эффективного управления организацией в направлении обеспечения адекватности применяемых методов и инструментов, принципам современной управленческой парадигмы. Без разработки соответствующей концепции эффективного менеджмента, в которой должны быть предложены конкретные научно-практические подходы к реальному преодолению несоответствий сложившейся российской модели управления требованиям новой экономики, невозможно решить данную задачу. В связи с принятием нового закона об образовании организация, осуществляющая образовательную деятельность, особенно автономная организация, должна быть конкурентоспособной.

Либерализация российской экономики создала условия для интенсивного развития консалтингового бизнеса. В связи с недостаточной развитостью, в период реформирования экономики страны, российского консалтинга, рынок консалтинговых услуг был практически монополизирован ведущими зарубежными консалтинговыми компаниями. Их деятельность была, в основном, ориентирована на предоставление услуг, определяемых как «жесткая экспертиза», и протекала преимущественно по хорошо отработанным моделям.

В настоящее время в России консалтинг представлен уже не только офисами иностранных компаний. Сформировались и стали достаточно заметными отечественные компании.

Консалтинговая компания- это компания, оказывающая помощь руководителям, направленная на повышение работы организаций.

Существуют различные виды и консалтинговых компаний: аудиторские компании; инвестиционно-консалтинговые компании, инженерно-консалтинговые компании, консалтинговые компании в недвижимости, консалтинговые компании по управлению персоналом, консалтинговые строительные компании, юридические компании.

Основные виды консалтинга: аудит консалтинг, бизнес консалтинг, менеджмент консалтинг, кадровый, финансовый, инвестиционный, юридический, стратегический, операционный, риск консалтинг, консалтинг недвижимости, ИТ консалтинг, маркетинг консалтинг и консалтинг в сфере логистики.

Каждый из видов консалтинга имеет свои цели и задачи и способствует совершенствованию любой организации в определенном направлении.

При анализе деятельности консалтинговых компаний выявлено то, что не многие из них работают с организациями, осуществляющими образовательную деятельность.

Основная задача консалтинга заключается в анализе, обосновании перспектив развития и использования научно-технических и организационно-экономических инноваций с учетом предметной области и проблем клиента. Иными словами, консалтинг - это любая помощь, оказываемая внешними консультантами, в решении той или иной проблемы.

Консультирование – деятельность, осуществляемая профессиональными консультантами и направленная на обслуживание потребностей деятельности коммерческих и некоммерческих организаций (независимо от размера, отраслевой принадлежности, организационно-правовой формы), физических лиц в консультациях, обучении, исследовательских работах по проблемам функционирования и развития организаций

Определить сущность консалтингового проекта в двух словах невозможно, это целый комплекс услуг, предоставляемых консультантом корпоративным клиен-

там, которые заинтересованы в оптимизации своего бизнеса.

Консалтинг решает вопросы финансовой, экономической, инвестиционной деятельности организации. Консультанты помогают при стратегическом планировании и ведении бизнеса, они занимаются оптимизацией общего функционирования компании, а также исследуют рынки сбыта и прогнозируют движения цен.

Кроме того, консалтинговая компания решает проблемы управленческой деятельности, улучшая качество руководства. В этом и состоит цель и сущность консалтинга вместе с повышением эффективности деятельности компании в целом, а также с увеличением производительности труда каждого взятого в отдельности работника.

Конечной целью консультирования является помощь клиенту осуществить прогрессивные изменения в его организации. Консультант помогает выявлять и решать специфические технические проблемы, касаясь, в то же время, человеческих проблем и аспектов организационных изменений.

Основной задачей консалтинга является идентификация и нахождение путей решения имеющихся проблем. Консалтинговые услуги осуществляются как в форме разовых консультаций, так и в форме консалтинговых проектов.

Консалтинговый проект – комплекс консалтинговых услуг с внедрением разработанных предложений и мероприятий по повышению эффективности в практическую деятельность предприятия.

Один из консалтинговых проектов, который был краткосрочным, разработан для ООО «Ромашка». Данная организация осуществляет образовательную деятельность. Консалтинговый проект был создан с целью совершенствования системы управления данной организации. Организация, осуществляющая образовательную деятельность, имеет линейно-функциональную организационную структуру, стиль управления руководителя данной организации авторитарный, при таком стиле управления руководителю достаточно сложно объективно оценить, все возможности развития и дальнейшего роста организации в целом и коллектива в частности.

После проведения ряда ознакомительных и обучающих консультаций были проведены статистические исследования, что выявило рост эффективности управления в данной компании на 5-7 %.

По срокам окупаемости консалтинговый проект может быть краткосрочным (до 1 года); среднесрочный (1-3 года); долгосрочный (более 3 лет)³²². При решении проблем применяется комплексный подход, при котором учитывается взаимосвязь различных аспектов деятельности организации. Для достижения максимальной эффективности при выполнении консалтинговых проектов создается команда проекта, в состав которой входят эксперты в различных предметных областях и менеджеры, управляющие ходом проекта. При принятии решений, диагностике проблем и выработке рекомендаций широко применяются методы организации коллективной работы команды проекта.

Главной задачей консалтингового проекта является достижение максимально высокого качества решения проблемы при соблюдении финансовых и временных ограничений. Консультирование процесса представляет собой метод развития и изменения организаций. Целью применения данного метода является повышение производительности и/или улучшение психологического климата в организации, достигаемое при участии независимого, внешнего консультанта. В центре внимания стоит не

только решение актуальных проблем организации, но и приобретение навыков анализа, оценки и решения проблем клиента. В этом смысле консультант должен выполнять две задачи: с одной стороны - следить за решением существующих проблем, с другой – показать пути организации самостоятельно решать насущные вопросы в будущем.

Степень вовлеченности клиента в консалтинговый проект варьируется от видов консалтинговых услуг. Соизмеряя затраты времени персонала клиента и результаты работы консультанта, можно определить необходимую степень вовлеченности персонала в деятельность консультанта³²³.

По сути, данный проект представляет собой сложную систему производственных, опытно-конструкторских, финансовых, коммерческих, научно-исследовательских и других мероприятий, осуществляемых и направленных на внедрение определенных инновационных идей.

На практике же консалтинговый проект рассматривается как пакет документов, в котором находят отражение поэтапное воплощение инновационных идей – от первоначальных замыслов, планирования, прогнозирования, оценки ожидаемой доходности и возможных рисков, координации действий и доведения проекта до своего логического завершения.

Основными целями разработки консалтингового проекта явилось:

- Обеспечение мобилизации, возможных внутренних ресурсов и источников финансирования;
- Адаптацию к внешней среде, эффективное приспособление к изменению внешних факторов;

Это повысит шансы организации привлечь внешние источники финансирования и достичь поставленных целей.

Этапы разработки консалтинговых проектов:

1. Предварительный диагноз

Данный этап предварил инициацию работ над проектом. Его основными задачами явились: анализ первичных бизнес-требований, предварительная экономическая оценка проекта, построение план-графика выполнения работ, создание и обучение совместной рабочей группы.

После согласования с руководителем данной организации всех аспектов, осуществлен второй этап, этап проведения диагностики организации

В рамках данного этапа осуществляется:

- Анализ внутренней среды;
- Анализ внешней среды;
- Определение организационной и типологической структуры организации;
- Определение перечня целевых задач (функций) организации;

При этом выявляются функциональное взаимодействие между сотрудниками, информационные потоки внутри организации, что является слабой стороной в организации, осуществляющей образовательную деятельность, внешние по отношению к организации объекты и внешние информационные взаимодействия. Составляется подробное технико-экономическое обоснование проекта, изучаются возможные финансовые риски.

В качестве исходной информации при проведении обследования и выполнении дальнейших этапов служат:

- данные по организационной структуре;
- информация о технологиях деятельности;
- стратегические цели и перспективы развития;

³²² Проскурин В.К. Анализ и финансирование инновационных проектов; Учебное пособие. Москва, 2011. 112с.

³²³ Уикхэм Ф. Консалтинг в управлении проектами: Перевод с английского. М.: ДИС, 2007г.

- результаты интервьюирования сотрудников (от руководителя до исполнителей нижнего звена);
- предложения сотрудников по усовершенствованию управления организацией;
- нормативно-справочная документация;

Длительность обследования ООО «Ромашка» составило 1-2 недели. По окончании обследования построен и согласован с заказчиком предварительный вариант функциональной модели организации, включающей идентификацию внешних объектов и информационных взаимодействий с ними, а также детализацию до уровня основных деятельности предприятия и информационных связей между этими деятельностью.

3. Построение моделей деятельности организации

На данном этапе осуществлена обработка результатов обследования и построена модель деятельности организации следующих двух видов:

1) модель, представляющая собой реальное положение дел в организации (организационная структура, взаимодействие сотрудников, принятые технологии, автоматизированные и неавтоматизированные бизнес-процессы и т.д.) на момент обследования и позволяющей понять, что делает и как функционирует данная организация с позиций системного анализа, а также на основе автоматической верификации выявить ряд ошибок и узких мест и сформулировать ряд предложений по улучшению ситуации;

2) модель совершенствования управления, интегрирующей перспективные предложения руководства и сотрудников предприятия, экспертов и системных аналитиков и позволяющей сформировать видение новых рациональных технологий работы организации.

Каждая из моделей включает в себя полную линейно - функциональную модель деятельности организации в виде иерархии диаграмм.

Переход от реальной модели к модели совершенствования управления осуществлялся следующими двумя способами.

- Совершенствование технологий на основе оценки их эффективности. При этом критериями оценки являются стоимостные и временные затраты выполнения бизнес-процессов, дублирование и противоречивость выполнения отдельных задач бизнес-процесса, степень загруженности сотрудников.

- Радикальное изменение технологий и переосмысление бизнес-процессов.

Построенные модели явились не просто реализацией начальных этапов разработки системы, но и техническим заданием на последующие этапы. Они представляют собой самостоятельный отделяемый результат, имеющий большое практическое значение, в частности:

- Реальная модель включает в себя существующие неавтоматизированные технологии, работающие в организации. Формальный анализ этой модели позволил выявить узкие места в технологиях и предложить рекомендации по ее улучшению (независимо от того, предполагается на данном этапе автоматизация организации или нет).

- Она позволяет осуществлять автоматизированное и быстрое обучение новых работников конкретному направлению деятельности организации (так как ее технология содержится в модели) с использованием диаграмм.

- С ее помощью предварительно смоделировали новое направления деятельности с целью выявления новых потоков данных, взаимодействующих подсистем и бизнес-процессов.

4. Этап разработки и внедрения проекта:

- решение конкретных задач повышения производительности;

- изменение уровня организационного развития;

- повышение адаптивных возможностей организации к изменениям внешней среды;

- оказание помощи в реализации разработанного проекта;

- контроль и корректировка хода реализации проекта;

- обучение кадрового состава.

На данном этапе внешний консультант оказывал поддержку в реализации данного проекта руководителю организации, контролировал и корректировал поэтапное внедрение консалтингового проекта по совершенствованию управления организации, осуществляющей образовательную деятельность.

5. Заключительный этап: оценка полученных результатов; составление конечного отчета; определение направлений дальнейшей работы; расчет по обязательствам.

На заключительном этапе консультант составил отчет о проведенной работе, где были отражены основные этапы и результаты внедрения консалтингового проекта. По окончании работы эффективность и качество предоставляемых услуг повысилось на 46.8 процентов, это явилось результатом совершенствования управления организацией ООО «Ромашка».

Разработка и реализация каждого проекта зависят от сложившегося потенциала организации. Под ним следует понимать совокупность требований, трудовых, материальных, и финансовых ресурсов, интеллектуальные возможности и психологическую предрасположенность работников образовательной организации к внедрению новых идей. Повышение потенциала организации необходимо считать одной из важнейших задач управления вообще. Организации растут и развиваются. Со временем они меняют свои цели, направления деятельности, структуру. Руководители организаций, осуществляющих образовательную деятельность, начинают остро чувствовать, что существующая система управления не может обеспечить дальнейший рост организации, что показал пример организации ООО «Ромашка». В этом случае работа консультантов — внутренних или внешних — становится просто необходимой³²⁴. Преимущество консультантов по управлению перед данным руководителем состоит в независимости и непредвзятости взглядов, в более широком кругозоре. Они обладают обширной информацией в самых различных областях управления и хозяйствования (в силу меньшей загруженности проблемами текущего управления), ориентируются на широкое изучение проблемы и перенос опыта других организаций (в основном это касается внешних консультантов). Консалтинговый проект, разработанный внешним консультантом, поможет достичь максимально высокого результата решения проблемы при соблюдении финансовых и временных ограничений.

Литература:

1. Посадский А.П. Основы консалтинга. М.: ГУ ВШЭ, 2010г.
2. Проскурин В.К. Анализ и финансирование инновационных проектов; Учебное пособие. Москва, 2011. 112с.
3. Уикхэм Ф. Консалтинг в управлении проектами: Перевод с английского. М.: ДИС, 2007г.
4. Управленческое консультирование. /Под ред. М.Кубра. В 2т. — М.:Интерэксперт, 2002. — Т.1. 319 с.

³²⁴ Посадский А.П. Основы консалтинга. М.: ГУ ВШЭ, 2010г.

Делегирование полномочий как связующий процесс в модели менеджмента организации и как одна из форм управленческого консалтинга

В. Д. Макаров (Россия, Красноуфимск)

Особенностью профессии руководителя является необходимость уметь делегировать полномочия, т.е. действовать на подчиненных и организацию, действуя через других людей. Делегирование полномочий, делегирование ответственности, делегирование управления – эти умения определяют личную эффективность руководителя и оказываются в тесной взаимосвязи с эффективностью бизнеса.

Любой вид управления связан непосредственно с людьми. Поэтому сущность управления организацией заключается в достижении целей организации через других людей. Следовательно, люди являются центральными факторами в любой системе управления. Если руководство, отдельные менеджеры не занимаются вопросами поведения людей как отдельных личностей, как групп и как лидеров, способность организации достичь целей и реализовать свою миссию, невелика [1, с. 47].

Объём работы руководителя, который стремится к тому, чтобы его организация постоянно развивалась, необычайно велик. В характерной для нашего времени ситуации быстрых и не всегда предсказуемых изменений, руководителю не обойтись без делегирования, то есть без передачи части своих обязанностей, прав и полномочий подчинённым. По мере организационного или экономического роста организации, количество решаемых задач несоизмеримо увеличивается. Поэтому актуальность делегирования в этих условиях только возрастает. Передавая часть полномочий своим подчинённым, менеджер стимулирует рост их профессионализма и ответственности за порученное дело.

Вместе с тем, делегировать полномочия трудная задача. Одна из трудностей заключается в необходимости достижения определённого равновесия: не поручать слишком много и слишком мало, не контролировать чересчур сильно и чересчур слабо. Вторая трудность формулируется следующим образом: «руководитель может осуществить делегирование только тогда, когда подчинённый принимает адресованные ему полномочия». Это происходит потому, что, принимая полномочия, сотрудник принимает на себя и ответственность за их выполнение качественно и в срок, но насколько готов данный сотрудник к несению ответственности и верной реализации делегированных полномочий, отвечает руководитель, поскольку ответственность за конечный результат лежит на нём [2, с. 53].

Руководители привыкли к тому, что они несут полную ответственность за управление предприятием. Сюда входит право определять организационную структуру производства, устанавливать цены, определять количество и номенклатуру выпускаемой продукции, нанимать, выплачивать вознаграждение и увольнять работников, распоряжаться финансами предприятия.

За годы становления рыночной экономики в современной России накопилось множество проблем, без решения которых говорить о дальнейшей интеграции в мировое сообщество нашей экономики было бы бессмысленным. Одной из таких проблем является неумение менеджера делегировать полномочия. В силу своего менталитета российский руководитель часто предпочитает делать всё сам, загружая себя теми делами и обязанностями, которые можно было бы смело делегировать подчинённым.

Делегирование, как термин, используемый в теории управления, означает передачу задач и полномочий лицу, которое принимает на себя ответственность за их выполнение [4, с. 308].

Критическая роль делегирования обозначена в самом его определении. Оно представляет собой средство, при помощи которого руководство распределяет среди сотрудников многочисленные задачи, которые должны быть выполнены для достижения целей всей организации. Если существенная задача не делегирована другому человеку, руководитель вынужден будет выполнять её сам. Это, естественно, во многих случаях, просто невозможно, так как время и способности руководителя ограничены. Более важным является, как заметила когда-то Мэри Паркер Фоллет, – один из классиков менеджмента, – то, что сущность управления заключается в умении «добиться выполнения работы другими». Поэтому, в подлинном смысле, делегирование представляет собой акт превращения человека в руководителя.

Как утверждают Гошал и Барлет: «Максимально широкое вовлечение исполнителей в процесс подготовки решений, причем на самых ранних его стадиях неизменно ведут к эффективности управления и, как следствие к успешной реализации миссии и целей организации... Вложенный собственный труд, и собственные идеи реализуются с большей активностью и заинтересованностью, чем навязанные и спущенные сверху» [4, с. 375].

Но нельзя забывать, что успешная реализация миссии и стратегических целей организации невозможна без четкого соблюдения такого важного принципа как обеспечение единства прав и ответственности в каждом её звене. Избыток прав по сравнению с ответственностью приводит на практике к управленческому произволу; недостаток же парализует деловую активность и инициативу, так как даже небольшой «перебор» здесь может привести к крупным неприятностям. «Поэтому, – утверждает Н.Л. Маренков, – в современных условиях управление по достижению стратегических целей организации не может быть по-настоящему результативным без применения делегирования полномочий подчинённым». [3, с. 13].

Сущность делегирования полномочий как фактора успешной реализации миссии и стратегических целей организации, согласно видению представителя социального направления П.М. Керженцева [4, с. 376], состоит в невозможности научной организации труда и управления без поддержки со стороны широких масс трудящихся. Они должны не только исполнять директивы, полученные сверху, но и проявлять инициативу, придающую организации дополнительные жизненные силы, что способствует более эффективному достижению поставленных целей.

Выявление делегирования полномочий как фактора успешной реализации миссии и стратегических целей организации дает основание предполагать, что этот процесс, во-первых, активизирует «человеческий фактор», увеличивая вовлеченность и заинтересованность работников; во-вторых, повышает дееспособность нижестоящих звеньев; и, в-третьих, фокусирует работу руководителя на решение перспективных и стратегических задач, достижение стратегических целей и реализацию основной миссии организации.

Концепция делегирования полномочий как фактора успешной реализации миссии и стратегических целей организации должна определяться положениями

1. концепции управления, предусматривающей:

- партисипативный подход к управлению (то есть участии трудового коллектива в качестве субъекта);
- программно-целевое управление;
- опережающее управление (то есть предусматривается разработка конкретных подробных планов действий, учитываются возможные изменения условий и,

вследствие того, допустимые коррективы, практикуется предварительный анализ принимаемых решений);

- гибкость – способность претерпевать необходимые изменения в соответствии с изменением целей и содержания деятельности компании.

2. концепции управления персоналом, предусматривающей:

- возрастающую роль личности работника;
- ориентацию на общефирменные цели и ценности;
- соответствие конкретной политике компании;
- учет интересов отдельных групп персонала;
- ориентацию на мотивацию персонала;
- интегрированное и координированное его использование.

3. концепции человеческих ресурсов, которые фокусируются на экономической целесообразности капиталовложений, связанных с привлечением лучшей по качеству рабочей силы, её непрерывным обучением, поддержанием в трудоспособном состоянии и созданием условий для более полноценного выявления возможностей и способностей, заложенных в личности, с последующим их развитием.

Таким образом, концептуальная стратегия преобразований состоит в том, чтобы нацелить организацию на позитивные изменения в структуре органов управления предприятием при разумном соблюдении экономических, социальных и личных интересов его участников, путем концентрации интеллектуального потенциала организации на успешную реализацию миссии и стратегических целей организации.

Для реализации данных положений предусматриваются следующие направления:

1. диагностика готовности работников и менеджеров к делегированию и их научно-деятельностная мотивация;

2. организационная деятельность по делегированию полномочий, развитию инициативы, активности и социальной ответственности;

3. организационно-экономическое развитие организации, сопряженное с определением задач совершенствования хозяйственного механизма и политики, в отношении структуры внутриорганизационного распределения управленческих функций.

Основными показателями успешности реализации миссии и стратегических целей организации могут стать:

- % сотрудников, предлагающих руководству идеи и предложения оптимизации достижения стратегических целей;

- % сотрудников самостоятельно, оперативно решающих на рабочем месте все проблемы и затруднения в пределах данных прав и полномочий;

- динамика рабочего времени, используемого руководителем на разработку стратегии реализации миссии и целей организации.

Эффективность делегирования полномочий зависит в значительной степени:

- от уровня подготовки, опыта и профессионализма участников данной компании;

- определением нормы управляемости для обеспечения эффективной координации работ;

- определением положительных стимулов при делегировании полномочий и принятии ответственности.

Содержание многообразных теоретических концепций, точек зрения и прочее всегда привязано к определенному историческому периоду, поэтому не всегда может переноситься напрямую на явления, отношения и процессы, происходящие в наше время. Многие ошибки

случаются из-за того, что в опыте прошлого современники пытаются найти не методологию познания, анализа и оценки, а конкретные ответы на вопросы, которые актуальны для нас, а не тех людей, которые творили в свою историческую эпоху. Поэтому концептуальное осмысление успешной реализации миссии и стратегических целей организации через делегирование полномочий подчиненным необходимо рассматривать по многим параметрам одновременно, что обеспечит точность анализа, выбор комплекса функций, показателей и критериев, способствующих успешной реализации делегирования полномочий в организации.

Цель проектирования модели делегирования полномочий в организации – разработать управленческие стратегии и механизмы управленческой другой деятельности по переводу управляемого объекта из нынешнего реального (исходного) состояния в образ желаемого будущего [5, с. 57].

Задачи:

1. Разработать необходимые Положения об отделах и службах, должностные инструкции в соответствии с четкой системой линейного менеджмента;
2. Разработать Положение о распределении прибылей в фонд развития организации и в фонд социальных гарантий;
3. Разграничить сферу компетентности и полномочий руководителей и их подразделений;
4. Решить вопросы кадрового, финансового и материально-технического обеспечения устойчивого оптимального функционирования и непрерывного развития и внедрения делегирования полномочий как фактора успешной реализации стратегических целей и миссии организации.

Принципы деятельности организации:

- Принцип самоценности личности каждого человека (клиента, сотрудника, руководителя);
- Принцип целостного рассмотрения каждого человека (сотрудника, руководителя, клиентов) как сверхсложной саморазвивающейся биопсиходуховносоциальной системы, развивающейся и формирующейся как личность исключительно в избирательном взаимодействии с разнообразной, многоплановой средой жизнедеятельности;
- Принцип субъектной позиции каждого сотрудника в процессе организационной деятельности;
- Принцип взаимодействия всех субъектов.

Принципы управления организацией:

- принцип синергизма (рассмотрение организации и всех её подсистем в качестве сложных, вероятностных, неравновесных систем, способных к саморазвитию и склонных к чередованию порядка и хаоса);
- принцип оптимальности (из множества допустимых вариантов надо выбрать тот, что дает максимальное значение оценки качества);
- принцип сочетания единоначалия в достижении целей и координации подразделений, участвующих в этой деятельности и развитию инициативы и самостоятельности;
- принцип обеспечения единства прав (полномочий) и ответственности всех исполнителей;
- принцип состязательности участников управления.

Для достижения основной цели и разрешения ведущих проблем в соответствии с созданной концепцией, возможна реализация следующих стратегий:

1 стратегия – диагностика готовности сотрудников и менеджеров к делегированию и их научно-деятельностная мотивация. Данная стратегия подразумевает проведение:

а) входного социально-психологического исследования всех сотрудников: готовы ли они к осуществлению процесса делегирования полномочий? Какие именно права и обязанности они желают и готовы принять?

б) теоретико-практического семинара (2 – 3 месяца) для сотрудников организации, направленного на рассмотрение сущности делегирования полномочий, технологий данного вида деятельности, существующих выгодах и предполагаемой ответственности;

в) повторного социально-психологического исследования для выявления динамики изменения взглядов на процесс делегирования полномочий;

г) обобщение результатов исследования и организация деловой игры, результатом которой должна стать модель будущей структуры.

II стратегия – организационная деятельность по делегированию полномочий, развитию инициативы, активности и социальной ответственности. Для реализации данной стратегии необходимо:

а) внесение корректив в Положение об отделах и службах, в должностные инструкции работников организации. Каждую позицию планируется обсудить со всеми заинтересованными субъектами; доработать с учетом замечаний и предложений; утвердить в установленном порядке. При необходимости внести изменения в Устав организации;

б) изучение существующего опыта и методов делегирования полномочий в системе повышения квалификации руководителей и специалистов;

в) продумывание форм дополнительного стимулирования работников, принимающих в пределах своей компетентности дополнительные функции и готовых нести ответственность за их реализацию;

г) принятие и рассмотрение руководителем организации идей и предложений о деятельности по повышению успешности в реализации миссии и стратегических целей организации;

д) обеспечение ресурсами и информацией;

е) контроль над деятельностью.

В результате реализации модели делегирования полномочий возможно достижение следующих положительных результатов:

1. Удовлетворенность трудом, идентификация работника с предложением и рабочим местом;

2. Улучшение условий труда путем рационального распределения рабочего и свободного времени сотрудников организации и возможности привлечения в организацию новых стратегий решения проблем;

3. Рост креативности сотрудников;

4. Оптимальное замещение сотрудников вследствие применения делегирования полномочий подчиненным;

5. Оптимизация производительности труда.

В то же время прогнозируем следующие возможные трудности и «сбои» при внедрении модели делегирования полномочий в организации:

1. В созданной системе морального и материального стимулирования работников организации не отрегулирована система стимулирования инициативы, что приводит к снижению мотивации и нежеланию сотрудников брать на себя дополнительную ответственность при решении определенных задач на своем рабочем месте;

2. Психологическая неготовность и нежелание самого руководителя к внутриорганизационным изменениям, что снижает мотивацию к труду отдельных сотрудников организации и приводит к их нежеланию брать на себя дополнительные полномочия;

3. Неготовность отдельных сотрудников к принятию организационно-экономических изменений.

Для оценки результативности деятельности по делегированию полномочий предлагаем использовать следующий набор критериев и показателей:

1. Устойчивость организации:

$Z = 1,2 * x_1 + 1,4 * x_2 + 3,3 * x_3 + 0,6 * x_4 + 1,0 * x_5$, где

x_1 – показатель эффективности рабочего капитала

$x_1 = (0_{\text{ср.}} - 0_{\text{кр.}}) / A$, где

$0_{\text{ср.}}$ – оборотные средства

$0_{\text{кр.}}$ – краткосрочные обязательства

A – общие активы

x_2 – показатель эффективности накопленного капитала

$x_2 = \text{Кнак.} / A$, где

Кнак. – накопленный капитал (остаток прошлых лет)

x_3 – рентабельность производства

$x_3 = \text{Пбал.} / A$, где

Пбал. – балансовая прибыль

x_4 – показатель задолженности

$x_4 = K / D$, где

K – капитал фирмы (основные фонды плюс нематериальные активы)

D – общий долг фирмы

x_5 – показатель эффективности функционирования организации

$x_5 = V / A$, где

V – общий объем продаж

2. Эффективность использования трудовых ресурсов

$\text{Ктр.} = \text{Кв.} * \text{Кн.} * \text{Ки.}$, где

Кв. – коэффициент использования рабочего времени, определяемый отношением фактически отработанного времени в часах к его плановому фонду;

Кн. – удельный вес персонала, работающего по технически обоснованным нормам;

Ки. – коэффициент напряженности норм выработки, определяемый отношением среднего процента выполнения норм выработки всем персоналом к среднепрогрессивному (выше среднего).

3. Четкое разграничение полномочий и ответственности между персоналом организации и её руководителем.

Таким образом, смысл делегирования полномочий как фактора успешной реализации миссии и стратегических целей организации состоит в результативном действии по достижению целей организации при разумном соблюдении экономических, социальных и личных интересов её участников. Содержание целей должно отвечать сущностным характеристикам и отражать внешние и внутренние условия функционирования организации.

Литература:

1. Беляцкий, Н. П. Управление персоналом [Текст] / Н. П. Беляцкий и др. – Мн. : Интерпрес-сервис, 2003.

2. Каменская, В. Г. Социально-психологические основы управленческой деятельности [Текст] / В. Г. Каменская. – М. : Академия, 2002. с. 52-54.

3. Маренков, Н. Л. Управление персоналом организаций [Текст]: Учеб. пособие для студентов высших учебных заведений / Н. Л. Маренков, Н. Н. Косаренко. – М. : Академический Прспект; Триста, 2005.

4. Мескон, М. Х., Основы менеджмента [Текст] / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М. : Дело, 2002. – 704 с.

5. Стратегический менеджмент [Текст]: Дидактические материалы: Сборник упражнений для самостоятельной индивидуальной и групповой работы по формированию исследовательских и проектировочных умений (сфера материального производства и услуг) / Редактор и составитель Ю. С. Бродский. Изд. 2-е, доп. и перераб. - Екатеринбург, 2004.

Роль управленческого консалтинга в управлении организации

Л.В. Трифанова (Россия, Лянтор)

e-mail: Trifanova-lv@ayndex.ru

Основная цель управленческой деятельности – это достижение эффективности организации через эффективное управление имеющимися ресурсами. Управление является важным ресурсом нации. Ее исторические успехи по большей части определяются не природными ресурсами и технологиями, а эффективностью управления. Управление многообразно и существует в различных видах: государственное управление социально-экономической жизнью общества через различные институты; хозяйственное управление производственной и экономической деятельностью; техническое управление над естественными и технологическими процессами; идеологическое управление, формируемое разными политическими партиями и группировками. Таким образом, управление представляет собой осознанную целенаправленную деятельность человека, с помощью которой он упорядочивает и подчиняет своим интересам элементы внешней среды. Под управлением вообще понимается целенаправленное воздействие на объект управления для перевода его в новое состояние или поддержания в установившемся режиме³²⁵.

Эффективность как экономики в целом, так и работы отдельных предприятий, зависит от качества управления, от качества принимаемых управленческих решений. Необходимость оперативного реагирования на конъюнктуру рынка и быстро меняющуюся экономическую ситуацию требует перестройки внутренней экономики предприятия, оптимизации процессов управления. Аналитической обоснованности решений в сфере управления организации в настоящее время придается большое значение. В целом возрастает влияние рекомендаций внешних специалистов на процесс внутрифирменного управления. Консультирование по вопросам управления, т.е. управленческое консультирование, является особой сферой услуг и составной частью инфраструктуры рыночной экономики. Управленческое консультирование давно признано важной профессиональной службой, помогающей руководителям анализировать и решать стоящие перед их организациями задачи. Зарождение управленческого консультирования было вызвано постоянным поиском предпринимателями новых средств повышения эффективности производства, попытками со стороны специалистов управления найти коммерческое приложение своим способностям, логикой развития организационной науки и практики. Конкурентные условия постоянно побуждали предпринимателей постоянно искать новые источники эффективности, поскольку предпринимательство наиболее реактивная часть управления и быстрее улавливает потребности клиентуры и партнеров. Широкое распространение управленческого консультирования сегодня связано с нарастающим усложнением управления, потребностями профессионального решения возникающих проблем, возрастающего количества факторов эффективного управления³²⁶.

Под управленческим консультированием понимается профессиональная помощь со стороны специалистов по управлению хозяйственным руководителям и управ-

ленческому персоналу различных организаций, заключающаяся в совместно вырабатываемых решениях на основе анализа существующих проблем функционирования и/или потенциала дальнейшего развития организаций. Руководству любой компании приходится считаться с изменяющимися условиями ведения бизнеса. Как лидерам делового мира, так и небольшим компаниям требуется ясное понимание масштабов и сути происходящих перемен, а также знание новых концептуальных подходов, необходимых для успешного ведения дел. В практике промышленно развитых стран вложение средств в покупку интеллектуального капитала в форме услуг консультантов рассматривается как более эффективное, чем даже вложение средств в покупку технологий или оборудования³²⁷.

Консалтинговая деятельность – это сфера профессиональных услуг. Экспертный характер такой помощи означает, что она проводится по заказу заинтересованного руководителя и носит рекомендательный характер. Консультант помогает, способствует, развивает, обучает и т.д. Консультант не принимает решения, он готовит, рассчитывает альтернативы. Вся ответственность за принятие решения ложится на руководителя организации. Преимущества консультирования перед обучением заключается в конкретно индивидуальном, «штучном» походе. Консультант разрабатывает и делает только то, что, по его мнению, необходимо данной организации в данной ситуации. Управленческое консультирование связывает науку об управлении с практикой управления: если исследовательские и проектные организации предлагают типовые рекомендации, то консультант по управлению «привязывает» их к специфике организации – клиента. Это важный механизм распространения передового опыта в области управления, повышающий профессиональную квалификацию руководителей и специалистов управления через их обучение и взаимообучение³²⁸.

Услугами консультантов по управлению пользуются руководители компаний – лица, принимающие решения и имеющие отношение к деятельности организации в целом. Консультантов привлекают тогда, когда нуждаются в помощи и поддержке при разработке и принятии ответственных решений, развитии и реорганизации бизнеса. Привлекая консультанта, руководитель предприятия ожидает получения от него суждений по существу своих вопросов, экспертные заключения в отношении конкретных решений или ситуаций, новые идеи, результаты исследований, обсуждения своих проблем, или новой информации и возможности перенять у консультанта определенные профессиональные знания и навыки.

В тоже время руководители часто затрудняются ответить на вопрос, что же именно в организации требует изменений. Им необходимы дополнительные усилия, чтобы определить, в чем действительно заключаются проблемы предприятия и что требует изменения в первую очередь. Практика показывает, что большая часть руководителей ограничивается поверхностным анализом нынешнего положения дел в организации (агрессивная внешняя среда, отсутствие необходимого внутреннего ресурса для развития, недостаточное количество квалифицированных работников и т.д.). В редких случаях руко-

³²⁷ Майстер Д. Управление фирмой, оказывающей профессиональные услуги [Текст]. М.: Альпина Бизнес Букс, 2003. 414 с.

³²⁸ Капица С.И. Особенности и перспективы использования социологических методов и технологий в развитии управленческого консультирования в стиле коучинг в современной России // Известия Российского государственного педагогического университета им. А.И.Герцена. 2009 №111. С.271–278. URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-i-perspektivy-ispolzovaniya-sotsiologicheskikh-metodov-i-tehnologiy-v-razvitiy-upravlencheskogo-konsultirovaniya-v-stile>

³²⁵ Блаженкова Н.М. Формирование подсистемы стратегического управленческого учета на промышленном предприятии [Текст]: дис. канд. эконом. наук: 08.00.12. – Ижевск, 2004. – с.87.

³²⁶ Лыгина Н.И., Овсянникова С.И. роль и место управленческого консультирования в практике развития систем управления [Текст] // Вестник ОрелГИЭТ, 2011, №3(17). с.50 - 55.

водители ищут причины неудач среди проблем второго уровня (перспективное видение): плохое знание рынка, плохое знание клиентов и их потребностей, низкое качество продукции, недостаточная техническая оснащенность подразделений, слабое взаимодействие структурных подразделений и т.д. Однако для обеспечения дальнейшего развития предприятия необходимо выйти на глубинное видение и понимание стоящих перед организацией проблем, например:

- отсутствует долгосрочная стратегия развития предприятия;
- организационная структура не соответствует выбранной стратегии развития предприятия;
- бизнес-процессы не структурированы, громоздки и неадекватны целям организации;
- кадровая политика организации не сформулирована и не представляет собой эффективную систему управления персоналом организации;
- функции кадровой политики не регламентированы и не направлены на формирование необходимого количества и качества персонала;
- процедуры формирования управленческого состава организации не соответствуют существующим к этому процессу требованиям и не эффективны;
- условия для развития и использования инновационного потенциала персонала отсутствуют;
- реальное поведение руководителей не соответствует декларируемым ими ценностям и т.д.

При движении от поверхностных симптомов вглубь, к истинным причинам сложившейся ситуации, приходит понимание того, что требуются новые подходы, во-первых, к их выявлению, во-вторых, к их анализу и, в-третьих, к их устранению. Если проблемы не могут быть разрешены силами специалистов предприятия, руководитель начинает задумываться о том, чтобы обратиться к внешним ресурсам и тем самым создаются условия для деятельности консультантов. Методологическими же основаниями деятельности консультантов являются владение знаниями о процессах управления в целом и навыки взаимодействия с клиентом, а специализация (управление, экономика, маркетинг и т.д.) консультанта выражает ту область конкретных знаний, которые предлагаются клиенту и внедряются в его организацию³²⁹. Поскольку консультанты сталкиваются со множеством меняющихся обстоятельств, они умеют распознавать общие тенденции и обычные причины проблем, имеют хорошие шансы найти правильное решение. Они умеют творчески подходить к новым проблемам и возможностям. Кроме того, консультанты постоянно следят за литературой по проблемам управления и за развитием теории методов и систем управления, включая разработки, осуществляемые в университетах и научных институтах. Таким образом, они действуют как связующее звено между теорией и практикой управления. Даже отличный руководитель может убедиться, что консультанты по проблемам управления могут внести нечто новое в работу его организации. Консультанты способны находить новые возможности для сбережения ресурсов и повышения производительности труда даже в тех случаях, когда другие не видят таких возможностей. Основное достоинство консультантов - не детальное знание определенной технической области или функции, а умение делиться с клиентами своими методами выявления проблем, разработка программ действий для организацион-

ных изменений, повышение эффективности работы и гарантии выполнения этих программ.

Одна из основных проблем управления – обоснованность, правильность и своевременность принятия решений менеджерами различных уровней управления при достижении главных целей организации как в оперативном, так и в стратегическом плане. Преимущество консультантов по управлению перед управленцами состоит в независимости и непредвзятости взглядов, в более широком кругозоре. Они обладают обширной информацией в самых различных областях управления и хозяйствования (в силу меньшей загруженности проблемами текущего управления), ориентируются на широкое изучение проблемы и перенос опыта других организаций (в основном это касается внешних консультантов)³³⁰.

Современные организации, действующие в сложной динамичной среде с высоким уровнем неопределенности, должны непрерывно изменяться. Умение осуществлять эти изменения, адаптироваться к постоянно меняющейся среде или, что еще более важно, способность изменять саму среду является важной характеристикой современных организаций, обеспечивающей их конкурентоспособность и выживание в долгосрочной перспективе.

Критерием здоровой фирмы принято считать способность последней оперативно и гибко приспосабливаться к изменениям во внешнем окружении и, если это возможно, то воздействовать на него с целью повышения экономической эффективности и развития фирмы, чему в немалой степени способствуют технологии управленческого консультирования. Управленческое консультирование помогает клиентам выйти на причинное видение ключевых проблем. Процесс консультирования предполагает совместную деятельность руководителей и специалистов предприятия с консультантом. От того, насколько рационально будет построен этот процесс, зависит качество ожидаемых изменений, степень достижения необходимых предприятию результатов, эффективность использования задействованных ресурсов и, в конечном итоге, успешность сотрудничества сторон.

Литература:

1. Блаженкова Н.М. Формирование подсистемы стратегического управленческого учета на промышленном предприятии [Текст]: дис. канд. эконом. наук: 08.00.12. – Ижевск, 2004. – с.87.
2. Ефремов В.С. Управленческий консалтинг как бизнес [Текст] / В.С.Ефремов // Менеджмент в России и за рубежом, июль - август, 2007. с.70 – 79.
3. Капица С.И. Особенности и перспективы использования социологических методов и технологий в развитии управленческого консультирования в стиле коучинг в современной России // Известия Российского государственного педагогического университета им. А.И.Герцена. 2009 №111. С.271–278. URL:<http://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-i-perspektivy-ispolzovaniya-sotsiologicheskikh-metodov-i-tehnologiy-v-razvitiy-upravlencheskogo-konsultirovaniya-v-stile>
4. Лыгина Н.И., Овсянникова С.И. роль и место управленческого консультирования в практике развития систем управления [Текст] // Вестник ОрелГИЭТ, 2011, №3(17). с.50 - 55.
5. Майстер Д. Управление фирмой, оказывающей профессиональные услуги [Текст]. М.: Альпина Бизнес Букс, 2003. 414 с.
6. Мякушин Д.Е. Управленческое консультирование URL: <http://myakushkin.ru/ru/introduction.html>

³²⁹ Мякушин Д.Е. Управленческое консультирование URL: <http://myakushkin.ru/ru/introduction.html>

³³⁰ Ефремов В.С. Управленческий консалтинг как бизнес [Текст] / В.С.Ефремов // Менеджмент в России и за рубежом, июль - август, 2007. с.70 – 79.

Роль управленческого консалтинга в совершенствовании системы управления образовательным учреждением

*Е.С. Мальцева (Россия, Красноурьинск)
e-mail: maltcevae@mail.ru*

В настоящее время усилилось внимание к образовательному учреждению как социальной системе. Современное образовательное учреждение - это открытая государственно-общественная, социально ориентированная система и основное средство достижения целей обучения и воспитания учащихся. Образовательное учреждение должно быть чувствительным к изменениям, быстро и точно реагировать на изменения условий существования. Одним из главных условий успешного внутриорганизационного развития является управление - постоянный поиск и использование наиболее адекватных способов и форм воздействия на составляющие образовательного учреждения.

Управление образовательным учреждением как механизм его постоянного обновления - одно из приоритетных направлений модернизации российской системы образования. Позитивной тенденцией в этом направлении за последние годы стало формирование оптимальной отраслевой модели управления с четким распределением и согласованием компетенций и полномочий, функций и ответственности субъектов Российской Федерации в сфере образовательной политики. Выделяются и согласовываются государственная и общественная составляющие в деятельности управленческих структур разных уровней, определяются их компетенции, обеспечиваются гласность и открытость в обсуждении и принятии управленческих решений. На разных уровнях вырабатывается новая система управленческого мышления и деятельности - система сотрудничества и координации. Продолжается постепенный переход от административных рычагов к правовым, нормативным, социально-психологическим и экономическим методам при одновременном укреплении вертикальной составляющей управления³³¹.

Проблема формирования и развития консалтингового рынка в сфере образования является актуальной и малоисследованной. Потребность в консалтинговых услугах обусловлена тем, что система российского образования переживает период широкомасштабных реформ и изменений, связанных с продолжением перехода к рыночным отношениям, свёртыванием государственной поддержки образования, появлением новых возможностей для развития новых образовательных услуг и повышением соответствующих рисков образовательных учреждений и обучающихся. В практической деятельности образовательных учреждений

Одной из наиболее актуальных является проблема недостатка специалистов в области менеджмента, имеющих не только стаж педагогической работы, но и навыки эффективного управления образовательным учреждением.

Большинство руководителей образовательных учреждений не имеют навыков управления, а технологиям управления они не обучались. Как правило, директорами школ становятся педагоги, которых обучали только учить других. Однако мировой опыт показывает, что довольно сложно превратить учителя в управленца, поэтому во многих странах нельзя стать директором школы без менеджера образования. Так, например, в США, Канаде и

Великобритании основная функция директора школы - разработка стратегии развития конкретного образовательного учреждения, координация взаимодействия различных служб внутри школы и взаимодействие с различными организациями за ее пределами (представление интересов школы). Здесь директор школы - менеджер.

Традиционно управление в Российской системе образования строилось по принципу - управления «людскими ресурсами», основываясь на социальном - «жизненном» опыте конкретного руководителя. По этой причине существующие подходы, как в получении образования, так и в управлении образовательным учреждением не позволяют нынешним руководителям уйти от сложившихся стереотипов, что отрицательно сказывается на развитии образования в целом.

Современные задачи, стоящие перед системой образования в целом и перед конкретным образовательным учреждением в частности ставят руководителей в ситуацию необходимости перехода на инновационный путь развития, поиска новых средств, форм, методов управления. Сложилась ситуация, требующая качественных изменений в управлении системой образования у руководителей. Тем не менее, не каждый руководитель способен обеспечить переход своего образовательного учреждения в состояние, которое от него ждут родители, общество. Проблема личностно-профессионального развития и профессионализма руководителей образовательных учреждений - одна из наиболее актуальных проблем современности. Это обусловлено, с одной стороны, задачами обеспечения нормальных стабильных условий для развития и высокого уровня образования. С другой стороны, происходящие в обществе перемены и реформы, предполагают способность к быстрому реагированию на изменяющиеся условия, к нестандартным управленческим решениям.

В научной литературе управление рассматривается как многоаспектный феномен и представляется одновременно как система, процесс и деятельность³³². В условиях реформирования российского образования, когда образовательные учреждения уходят от единообразия и предоставляют населению вариативные образовательные услуги, активно участвуют в инновационных процессах, складывается объективная необходимость применения достижений современного менеджмента в практике управления образовательными учреждениями.

Такие недостатки свидетельствуют о недостаточной (а зачастую низкой) эффективности управления конкретными образовательными системами как основного фактора стабильного функционирования и развития. Это проявляется как в организационных аспектах, так и в качестве управленческой деятельности:

1. Снижение внимания к организации теоретико-методологических мероприятий, направленных на формирование управленческой культуры.
2. Недостаточный контроль за качеством реализации управленческих функций и управленческих документов как продуктов управления. Экспертиза показывает резкое снижение внимания контролирующих специалистов к качеству документов, что не стимулирует руководителей к постоянному повышению своего профессионально-управленческого уровня и не требует специальной теоретической и технологической подготовки.
3. Отсутствие анализа эффективности управления.
4. Недостаточная обоснованность направлений, целей и задач развития, для решения собственных проблем ОУ. Данный факт объясняется, прежде всего, неполной сфор-

³³¹ Гайнулова Людмила Алексеевна. Сценарное моделирование инновационных образовательных процессов в региональной системе среднего профессионального образования (На примере Республики Татарстан): Дис. канд. пед. наук: 13.00.01: Казань, 2000 - 239 с. РГБ ОД, 61:01-13/1472-4

³³² Капустин П. А. Управленческое консультирование в управлении - «Бизнес-Пресса» - 2000, - 160 с.

мированностью аналитической культуры, в основе которой лежит умение получать качественную (достаточную, объективную, своевременную и т.д.) информацию и использовать ее для принятия оптимальных управленческих решений.

5. Отсутствие дифференциации в целях управления и целях деятельности педагогических коллективов и т.д.

Указанные выше недостатки легли в основу определения потребности в консалтинговых услугах, цель которых – определение выбора стратегии управления образовательным учреждением.

Полезность и эффективность управления оценивается по степени его влияния на изменение управляемого социального объекта.

Известно, что эффективность управления всегда относительна, а результаты педагогических и управленческих воздействий отдалены во времени. Согласно теории управления, предназначение управленческой деятельности заключается

в создании условий для реализации целей управляемой системы посредством выполнения специфических действий – функций управления, продуктом которых являются управленческие решения и управленческие документы, в которых они представлены. Оценка эффективности управленческой деятельности является чрезвычайно важной и вместе с тем мало разработанной и противоречивой проблемой³³³. Обобщая существующие подходы к определению эффективности управления, следует выделить то общее, что в них присутствует.

Первый аспект заключается в определении эффективности по показателям самого управления, т.е. по оценкам качества реализации управленческих функций (осуществления педагогического анализа, планирования, организации, мотивации, контроля).

Второй аспект, который должен присутствовать при рассмотрении эффективности управления, заключается в рассмотрении вторичности управления по отношению к системе, его нацеленность на создание предпосылок для реализации ее целей. В данной логике показателем эффективности управления должны быть результаты достижения целей образовательной системы. Если иметь в виду цели развития, то оценивать эффективность управления следует по динамике условий и результатов тех процессов, которые происходят в управляемой системе.

Российские образовательные учреждения уже второе десятилетие живут в условиях непрекращающегося реформирования. Меняется содержание образования, методы и формы, в школу приходят новые технологии, преобразуются схемы финансирования. Образовательные учреждения получают больше свободы в определении траектории развития, расширяется диапазон образовательных услуг, в том числе, связанных с различными формами репетиторства. Одним из оснований репетиторства является снижение качества педагогической деятельности на фоне роста профессиональной компетентности педагогов, отмеченного формальными показателями образованности и аттестации.

Развитие образовательного учреждения требует комплексного анализа и учета внешних и внутренних факторов, оказывающих влияние на многогранную деятельность как педагогического коллектива в целом, так и отдельных педагогов в целях нейтрализации отрицательного воздействия и использования возможностей для их положительного развития. Это предполагает определить стратегию управления педагогическим коллективом³³⁴.

Разработка и внедрение системы менеджмента качества силами специально обученных специалистов самого ОУ при поддержке квалифицированных и опытных консультантов со стороны гарантирует:

- объективность первичного анализа существующей системы (на основе независимости и компетентности привлекаемых экспертов);

- эффективность функционирования созданной системы (за счет построения ее на основе подтвержденных практикой общеметодических принципов с учетом конкретных особенностей ОУ);

- соответствие ее установленным требованиям (за счет привлечения к консультированию специалистов, обладающих практическим опытом разработки и сертификации таких систем).

Определение факторов, оказывающих влияние на деятельность образовательного учреждения, является неотъемлемой составляющей определения стратегии.

Образовательное учреждение – это открытая система, а значит, изменения внешней среды неизбежно ведут к необходимости изменений в работе с людьми, работающими в ней. Следует отметить, что инициативы и мероприятия, предпринимаемые органами отраслевого управления, привели к позитивным изменениям по профессиональным показателям:

- увеличением количества педагогов с высшим образованием;
- росту профессиональной квалификации по итогам аттестации и др.

В то же время комплексное влияние внешних условий в течение длительного времени не приводит к положительным изменениям в социально-демографических показателях:

- преобладание женщин (особенно высок процент в общем образовании – более 90%);
- «старение» педагогических коллективов по показателям соотношения молодых специалистов и педагогов пенсионного возраста.

Определение подходов и механизмов учета в практике управления внешних факторов напрямую связано с изучением внутренних факторов.

Внутренние факторы – основополагающие условия, созданные в коллективе, для его развития и реализации поставленных целей образовательного учреждения. Следует отметить, что внутренние факторы как условия, имеющиеся в образовательном учреждении, являются производными внешних факторов и целенаправленной кадровой политики, осуществляемой субъектами управления.

Вместе с тем кадровая политика определяется иерархией внешних факторов. Рыночные отношения в экономике привели к образованию рынка образовательных услуг, который, в свою очередь, вызвал конкуренцию между ОУ и ориентацию их на повышение качества образования. Это вызвало необходимость в осуществлении кадровой политики и определении стратегии развития педагогических коллективов, чьей составляющей являются условия профессиональной деятельности.

Основные условия, которые выступают в качестве внутренних факторов и являются объектом управленческого воздействия. Знание и изучение внутренних факторов необходимо для осуществления их корректировки в целях позитивного воздействия на педагогов. В современных условиях нестабильности при формировании и реализации кадровой стратегии определяющим объектом управленческого воздействия являются социально-психологические условия и, прежде всего, - социально-психологический климат. Управление его формировани-

³³³ Капустин Н. К. Педагогические технологии адаптивной школы. – М.: Академия. – 2001. – 267 с.

³³⁴ Ушаков К.М. Подготовка управленческих кадров образования. – М.: Сентябрь, 1997. – 272 с.

ем и развитием строится на знании входящих в его состав компонентов.

Социально-психологический климат коллектива включает следующие компоненты:

- совокупность социально-психологических характеристик группы;
- преобладающий и устойчивый психологический настрой коллектива;
- характер взаимоотношений в коллективе;
- интегральная характеристика состояния коллектива.

Существуют формальные признаки, по которым косвенно можно судить об атмосфере в коллективе. К ним относят:

- уровень текучести кадров;
- качество результатов обучения;
- количество претензий и жалоб, поступающих от сотрудников и родителей;
- трудовая дисциплина;
- аккуратность или небрежность;
- частота перерывов в работе.

Факторы определяющие социально-психологический климат.

Среда образовательного учреждения. Размеры организации, статусно-ролевая структура, отсутствие функционально-ролевых противоречий, степень централизации власти, участие сотрудников в планировании, в распределении ресурсов, состав структурных подразделений (по возрастной, профессиональной) и т.д. Физический микроклимат: санитарно-гигиенические условия труда, оборудованное рабочее место, благоприятные санитарно-гигиенические условия повышают удовлетворенность от трудовой деятельности в целом, способствуя формированию благоприятного социально-психологического климата.

Удовлетворенность работой. Большое значение для формирования благоприятного социально-психологического климата имеет то, насколько работа является для человека интересной, разнообразной, творческой, соответствует ли она его профессиональному уровню, позволяет ли реализовать творческий потенциал, профессионально расти. Привлекательность работы повышают удовлетворенность условиями труда, оплатой, системой материального и морального стимулирования, социальным обеспечением, распределением отпусков, режимом работы, информационным обеспечением, перспективами карьерного роста, возможностью повысить уровень своего профессионализма, уровнем компетентности коллег, характером деловых и личных отношений в коллективе по вертикали и горизонтали и т.д. Привлекательность работы зависит от того, насколько ее условия соответствуют ожиданиям субъекта и позволяют реализовать его собственные интересы, удовлетворить потребности личности:

- в хороших условиях труда и достойном материальном вознаграждении;
- в общении и дружеских межличностных отношениях;
- в успехе, достижениях, признании и личном авторитете, обладании властью и возможностью влиять на поведение других;
- в творческой и интересной работе, возможности профессионального и личностного развития, реализации своего потенциала.

Сходство способствует появлению чувства безопасности и уверенности в себе, повышает самооценку. Сработанность - это результат совместности сотрудников. Она обеспечивает максимально возможную успешность совместной деятельности при минимальных затратах.

Характер коммуникаций в организации выступает в качестве фактора социально-психологического климата.

Отсутствие полной и точной информации по важному для сотрудников вопросу создает благодатную почву для возникновения и распространения негативной информации. Руководителю стоит внимательно следить за удовлетворительным информационным обеспечением деятельности организации. Низкая коммуникативная компетентность сотрудников также ведет к коммуникативным барьерам, росту напряженности в межличностных отношениях, непониманию, недоверию, конфликтам. Умение ясно и точно излагать свою точку зрения, владение приемами конструктивной критики, навыками активного слушания и т.д. создают условия для удовлетворительной коммуникации в организации.

Стиль руководства. Роль руководителя в создании оптимального социально-психологического климата является решающей:

Демократический стиль развивает общительность и доверительность взаимоотношений, дружелюбность. При этом нет ощущения навязанности решений извне, «сверху». Участие членов коллектива в управлении, свойственное этому стилю руководства, способствует оптимизации СПК.

Авторитарный стиль обычно порождает враждебность, покорность и заискивание, зависть и недоверие. Но если этот стиль приводит к успеху, который оправдывает его использование в глазах группы, он способствует благоприятному СПК, как например, в спорте или в армии.

Попустительский стиль имеет своим следствием низкую продуктивность и качество работы, неудовлетворенность совместной деятельностью и ведет к формированию неблагоприятного СПК. Попустительский стиль может быть приемлем лишь в некоторых творческих коллективах.

Наряду с составляющими социально-психологического климата важным фактором, обеспечивающим профессиональную активность, является мотивация.

Мотивация персонала – важнейший компонент управленческой деятельности. Для рассмотрения специфики мотивации сотрудников образовательного учреждения, важно рассмотреть исследования о выраженности тех или иных мотивов у такой профессиональной группы, как педагоги. В силу особенностей педагогической деятельности, направленной на обучение и воспитание, то есть материально не осязаемые категории, подчас именно нематериальное поощрение имеет важное значение для педагога, становясь неким мерилом его успешности. Иначе говоря, среди потребностей одной из ведущих является потребность в уважении, благодарности, принятии ценности педагогического труда.

Исходя из описанных выше особенностей школьной организации, можно сделать вывод о специфике построения системы мотивации в образовательном учреждении.

На первое место среди методов мотивирования выступают социально-психологические методы, такие, как моральное стимулирование, участие в управлении, отношении руководства, развитие общения в коллективе, профессиональный и карьерный рост и т.д.

На втором месте – административные методы, включающие издание приказов и распоряжений, апелляция к положениям ТК и должностным инструкциям, наблюдение за правилами внутреннего распорядка и др.

На третьем месте среди методов мотивирования будут стоять экономические методы, такие, как премирование, дополнительные льготы, надбавки, единовременные выплаты и т.д. Ограничение использования этих методов связано с ограниченными финансовыми возможностями директоров.

Таким образом, мы видим достаточно интересную специфику, когда традиционно самые сильные методы уходят на второй план. Если руководитель коммерческого

предприятия будет в первую очередь выстраивать систему материального стимулирования, то руководитель школы должен разрабатывать эффективную модель нематериального стимулирования.

Формы и методы мотивации педагогов образовательных учреждений руководитель может использовать как материальные, так и нематериальные. Каждая группа методов базируется на тех или иных мотивах, существующих у работников.

Консалтинг в образовании основан на системе социальных проб и мониторинге оценки результативности учителя – новатора: участие в профессиональных и творческих конкурсах, курсы повышения квалификации, качество знаний по предмету, оценка внешних общественных институтов. Инновационная деятельность побуждает педагогов к совершенствованию форм, методов, средств, приемов стимулирования, поддержки и активизации личностного роста учащихся, к поиску адекватных образовательных программ, методик, технологий и способствует созданию конкретному инновационному образовательному пространству учителя – словесника, профессиональному самосовершенствованию, повышению продуктивности саморазвития личности педагога³³⁵.

Одним из инновационных направлений является консалтинговая деятельность в образовании. В сфере образования консалтинг – в новинку. К сожалению, на сегодняшний день отсутствуют специалисты в области образовательного кадрового консалтинга. Консалтинговые услуги в области образования могут включать в себя такие составляющие: как: оценка потребности в обучении, анализ альтернатив реализации образовательнотренинговых проектов, организация корпоративных проектов по обучению, подготовка специалистов по обучению (бизнес-тренеров), разработка проектов и бизнес-планов создания обучающих центров, как внутрикорпоративных, так и коммерческих, коучинг руководителей и специалистов образовательных учреждений, проведение научных исследований, опытно-экспериментальных работ по актуальным проблемам развития системы СПО.

Управленческий консалтинг в образовании – это набор социально-технологических приемов и методов, используемых для проектирования процесса инновационного развития образовательного учреждения и системы образования работников. Процесс консультирования включает в себя: диагностику, выработку рекомендаций, содействие во внедрении проекта – это один вид консультирования. Другой – направлен на то, чтобы организация сама выработала нужные для ее развития решения. В этом случае роль консультанта сводится к тому, чтобы с помощью специальных средств, процедур создать условия для разработки плана действий. Но идеальным является такой способ консультирования, который, с одной стороны, приводил бы к запуску механизма самоорганизации и саморазвития; с другой – означал бы совместную деятельность по решению какой-либо проблемы³³⁶.

Однако консалтинг может касаться и не только основной деятельности образовательного учреждения. В основном предлагаются консалтинговые услуги в тех направлениях, которые традиционно важны для любой организации.

Оценка персонала. С помощью современных методик оцениваются деловые и профессиональные качества специалистов. Применяется с целью принятия кадровых

решений, грамотной расстановки кадров, формирования кадрового резерва на управленческие должности.

Мотивация персонала. У директоров СПО гораздо больше методов мотивации и стимулирования своих сотрудников, чем может показаться на первый взгляд. Анализ и особенности специалистов дает возможность составить программу мотивации, эффективную для конкретного учебного заведения и директора.

Разработка маркетинговой стратегии. Здесь нужна продуманная маркетинговая стратегия: начиная от изучения потенциальных «клиентов» до создания собственного имиджа среднего профессионально образования. Особенно это востребовано и с введением платных образовательных услуг.

Диагностика организации. Консультант может провести так называемую организационную диагностику профессионального образования. В ходе этой работы будет проведен анализ особенностей организационной культуры, психологического климата, организационной структуры управления и т. д. Могут быть сделаны акценты на особых параметрах по запросу руководства. Отчет по результатам диагностики содержит также ряд конкретных рекомендаций.

Здесь перечислены лишь основные направления сотрудничества с управленческими консультантами³³⁷.

Любая организация, проходя через изменения, чаще всего реагирует на них выставлением барьеров против этих изменений. Существует ряд факторов, препятствующих внедрению инновации в образовательный процесс в государственные образовательные учреждения:

- не подготовленность к инновационной деятельности педагогических кадров. У многих педагогов дополнительного образования отсутствует педагогическое образование, чаще всего у них специальное – профильное;
- возрастной состав педагогов – пенсионного и предпенсионного возраста, нежелание с их стороны перестраивать процесс обучения;
- слабая и практически отсутствующая технически-информационная база;
- невозможность прохождения специализированных курсов повышения квалификации педагогами в связи с недостаточным финансированием образовательных учреждений.

Современный педагог должен быть не только компетентным в преподавании своего предмета, но и обладать знаниями новейших педагогических методик и технологий, умением их применять на своих занятиях.

Таким образом, в период инновационных преобразований многие образовательные учреждения не готовы самостоятельно внедрять необходимые изменения и не всегда могут это сделать самостоятельно, поэтому и возникают ситуации требующие поддержки извне. В качестве такой поддержки могут выступать консультанты по управлению.

Управленческий консалтинг представляет собой взаимодействие с образовательным учреждением, в процессе которого выявляются оптимальные пути дальнейшего развития организации, создаются благоприятные условия для принятия стратегических и управленческих решений, предлагается необходимое обучение и тренинговые программы персоналу организации, а также разрабатывается необходимая нормативная база для внедрения определенных технологий.

Управленческий консалтинг в образовательном учреждении может включать:

335 «Институт проблем образовательной политики «Эврика» при поддержке Минобрнауки России и Рособрандзора в рамках традиционной осенней межрегиональной конференции «Авторская школа – «Эврика» ноябрь, 2010 г.

336 Капустин Н. К. Педагогические технологии адаптивной школы. – М.: Академия, – 2001. – 267 с.

337 Ушаков К.М. Подготовка управленческих кадров образования. – М.: Сентябрь, 1997. – 272 с.

- консультирование руководства образовательных учреждений по актуальным для них вопросам;
- разработку и внедрение определенных технологий с помощью независимого специалиста – консультанта;
- специально разработанные тренинги для специалистов;
- разработку определенной документации для образовательных учреждений и организаций.

Управленческий консалтинг предполагает как комплексный подход к консультированию образовательных учреждений, так и услуги в отдельных сферах образовательного менеджмента.

Специалисты управленческого консалтинга готовы предложить следующие консультационные услуги руководителям образовательного учреждения:

- Разработка миссии, целей и задач, а также ключевых компетенций образовательного учреждения или организации
- Разработка плана дальнейшего стратегического развития образовательного учреждения.
- Формирование и оценка бизнес стратегии с целью повышения конкурентоспособности учреждения или организации на рынке образовательных услуг.
- Оптимизация организационной структуры (разработка оптимальной организационной структуры или реструктуризация) образовательного учреждения или организации
- Разработка и внедрение системы внутреннего документооборота образовательного учреждения или организации
- Разработка и внедрение системы управления и контроля эффективности труда административного персонала и преподавательского состава
- Разработка плана развития и дальнейшего укрепления учебно-методической базы образовательного учреждения

Образовательное учреждение может заказать одну или несколько позиций и получить готовый продукт – результат работы консультантов. Другой возможной формой сотрудничества является привлечение консультантов для разработки и проведения консультаций и тренингов, специально разработанных для конкретного образовательного учреждения с учетом его специфики и/или по результатам внешней аудиторской проверки (независимого исследования качества предоставляемых данной организацией образовательных услуг).

На основе выше сказанного можно сделать вывод, что недооценивать роль управленческого консалтинга в совершенствовании системы управления образовательным учреждением нельзя. Именно взгляд на проблему со стороны позволяет определить оптимальный путь дальнейшего развития и создания благоприятных условий для принятия стратегически верных управленческих решений на основе разработанных миссий, целей и задач конкретного образовательного учреждения для решения собственных проблем.

Литература:

1. Гайнулова Людмила Алексеевна. Сценарное моделирование инновационных образовательных процессов в региональной системе среднего профессионального образования (На примере Республики Татарстан): Дис. канд. пед. наук: 13.00.01: Казань, 2000 – 239 с. РГБ ОД, 61:01-13/1472-4
2. «Институт проблем образовательной политики «Эврика» при поддержке Минобрнауки России и Рособнадзора в рамках традиционной осенней межрегиональной конференции «Аваторская школа – «Эврика» ноябрь, 2010 г.
3. Капустин Н. К. Педагогические технологии адаптивной школы. – М.: Академия, – 2001. – 267 с.

4. Капустин П. А. Управленческое консультирование в управлении – «Бизнес-Пресса» – 2000, – 160 с.

5. «Раменский дом учителя» [электронный ресурс] – Режим доступа. – URL: <http://www.mou-rdu.ru/innovacii.htm> МОУ МЦ

6. Селевко Г. К. Современные образовательные технологии. – М.: 2003. – 184 с.

7. Степанов Е. Н., Лузина Л. М. Педагогу о современных подходах и концепциях воспитания творческий центр «Сфера» – М.: 2002. – 160 с.

8. Управление персоналом организации: Учебник/ Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: Инфра-М, 1999 509 с.

9. Управление персоналом/ Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Ерёмкина. – М.: ЮНИТИ, 1998. – 421 с.

10. Ушаков К.М. Подготовка управленческих кадров образования. – М.: Сентябрь, 1997. – 272 с.

Анализ рынка консультационных услуг по сопровождению организационных изменений

О.Н. Нищенкова (Россия, г.м. Андра)
e-mail: Olga.n@mail.ru

В современных условиях с развитием конкурентной среды в российской экономике возрастает значение маркетинга на рынке консультационных услуг. Несмотря на различие в ассортименте, у консультационных фирм существуют проблемы, связанные с выходом из кризиса, достижением конкурентных преимуществ. Российская практика хозяйствования демонстрирует низкий уровень инновационной активности в сфере консультационного бизнеса. По мнению Т.А. Алферовой,³³⁸ основанные на многолетней практике западные технологии продвижения услуг неприменимы в российских условиях, особенно в таких сложных для анализа и эксперимента областях как консультационная деятельность.

Одной из причин неэффективной российской политики в сфере развития рынка консультационных услуг является недооценка эволюционного подхода развития маркетинга консультационных услуг. Недостаточная разработанность концептуальных и методических аспектов маркетинговых преобразований требует, с одной стороны, углубления экономико-теоретических исследований в этой области, а с другой — использования адекватно этим преобразованиям методического подхода к системе оценок экономической эффективности маркетинга консультационных услуг и т.д. Это позволит усовершенствовать концепцию развития маркетинга консультационных услуг, включающую комплексную совокупность целей, задач, принципов функционирования системы маркетинга консультационных услуг, направленную на адаптацию участников рынка к воздействию макросреды, микросреды и интерактивной среды. Все это необходимо в целях развития виртуального рыночного пространства, устранения психически негативных последствий состояния сознания клиента, контроля способов успешного преодоления сопротивления изменениям.

На основании анализа современной консалтинговой деятельности можно выделить следующие направления развития консультационных услуг в России:

- развитие человеческого потенциала России;
- создание высококонкурентной институциональной среды, стимулирующей предпринимательскую активность и привлечение капитала в экономику;
- структурная диверсификация экономики на основе инновационного технологического развития;

³³⁸ Алферова Т.А. Эффективный маркетинг консультационных услуг в интересах клиентов. Тема встречи экспертов компании «Объединенные консультанты «ФДП» и ведущих канадских консультантов. //режим доступа - <http://consulting.inthepress.ru>

— закрепление и расширение глобальных конкурентных преимуществ консультационных фирм России в предоставлении консультационных услуг в следующих традиционных сферах: фармацевтика, энергетика, транспорт, аграрный сектор, переработка природных ресурсов;

— расширение и укрепление внешнеэкономических позиций консультационных фирм России, повышение эффективности ее участия в мировом разделении труда;

— переход к новой модели пространственного развития российской экономики.

Инновационный и социальный векторы долгосрочного социально-экономического развития консультационных фирм в Российской Федерации в региональном разрезе проявляются в следующем:

— развитии научно-технического и образовательного потенциала крупных городских агломераций с высоким качеством среды обитания и человеческим потенциалом, динамичной инновационной и образовательной инфраструктурой;

— формировании территориально-производственных кластеров (не менее 6-8 до 2020 года), ориентированных на высокотехнологичные производства в приоритетных отраслях российской экономики, с концентрацией таких кластеров в урбанизированных регионах;

— формировании территориально-производственных кластеров на слабоосвоенных территориях, ориентированных на глубокую добычу и переработку сырья, производство энергии с использованием современных технологий (механизированных, ресурсосберегающих и экологических, нетрудовых);

— образовании и развитии туристско-рекреационных зон с высоким уровнем оказания консультационных услуг на территориях с уникальными природно-климатическими условиями;

— развитии крупных транспортно-логистических и производственных узлов в рамках формирования опорной национальной транспортной сети, обладающей необходимым потенциалом пропускной способности и обеспечивающей целостную взаимосвязь центров экономического роста, с постепенной ее интеграцией в развивающиеся мировые транспортные системы;

— значительном снижении межрегиональной и внутрирегиональной дифференциации в уровне и качестве социальной среды и доходах населения, сближении стандартов жизни между столичными регионами и провинцией, крупными и малыми городами, городским и сельским населением;

— сохранении культурного многообразия, традиционного уклада жизни и занятости коренных малочисленных народов Севера, Сибири и Дальнего Востока, применении особых мер социальной поддержки населения арктических территорий России.

В период до 2013 года региональное развитие консультационных предприятий должно определяться уже сформировавшимися зонами опережающего экономического роста, к которым относятся:

— крупнейшие агломерации с наиболее динамичным экономическим ростом, обеспечивающим приток населения и инвестиций (в среднесрочной перспективе сохранится тенденция к опережающему развитию столичных агломераций и концентрации в них основных финансовых, инновационных ресурсов);

— крупные города-центры регионов, рост которых обеспечивается концентрацией сервисных функций и индустриальных производств (с растущей долей обрабатывающих отраслей, ориентированных преимущественно на внутренние рынки), которые пока еще недостаточно поддерживаются притоком населения и инвестициями;

— территории, на которых сосредоточена добыча полезных ископаемых и их переработка в условиях менее устойчивого роста и зависимости от конъюнктуры цен, что при значительных бюджетных ресурсах позволяет поддерживать человеческий капитал и инфраструктуру;

— порты европейской части России, через которые проходят основные грузо- и пассажиропотоки;

— территории юга России с развитой инфраструктурой, выходом к морскому побережью, уникальными рекреационными ресурсами.

При этом важнейшее значение будет иметь «инфраструктурный эффект» формирования городских агломераций, связанный с реализацией проектов строительства новых энергомошностей, крупных транспортных комплексов, мультимодальных логистических центров и информационных узлов, образовательной и инновационной инфраструктуры. На востоке страны такой сценарий может дать выборочный толчок развитию городов с самым значительным объемом накопленного инновационного потенциала.

В то же время каждый из структурных элементов консультационных услуг имеет самостоятельное значение и содержание и одновременно решает различные задачи, а также характеризует принципы общей системы развития консультационных услуг.

Вопреки прогнозам ряда экспертов на 2011 г., представленным в 2010 г., падения объема выручки консалтинговых компаний на 20–30% не произошло (рисунок 1), а имел место небольшой рост в 3,5%.³³⁹

Отметим, что, по данным «Эксперт РА», наибольшую динамику роста выручки в общем объеме рынка продемонстрировала первая сотня крупнейших компаний – 14%.³⁴⁰

Наиболее заметными тенденциями на рынке консалтинговых услуг в России в 2011 г. стали: усиление конкуренции в сфере аудиторских проверок, проблема демпинга, значительное развитие консультационного сегмента, увеличение потребности в оказании услуг по МСФО, объединение компаний в группы для развития новых практик и удержания позиций в традиционных сегментах рынка.

Динамика рынка в 2013 году будет определяться в основном спросом на короткие и сравнительно дешевые работы, призванные оперативно разрешить самые острые проблемы заказчиков.

Несмотря на то, что консалтинговый рынок активно развивается, у каждого сегмента есть свои специфические особенности.

На рынке управленческого консультирования конкуренция между иностранными и российскими компаниями гораздо выше, чем на рынке аудиторских услуг. Основными потребителями аудиторских услуг преимущественно выступают внешние, по отношению к компании, пользователи (акционеры, кредиторы, налоговые органы), именно поэтому при выборе аудиторской компании большую важность имеет её имя. При выборе компании, оказывающей услуги в области управленческого консалтинга потребителями являются менеджмент предприятия или собственники бизнеса, и здесь более важными становятся знание рынка и российских особенностей и гораздо меньшее влияние оказывает имя.

³³⁹ Егоров М.Е. Рынок аудиторских услуг: состояние, проблемы и решения. //режим доступа - <http://www1.minfin.ru/common/img/uploaded/library/2012/04/Tablitsy-rynok-280412.doc>.

³⁴⁰ Ханферян, В.В. Аудит без права подписи // Эксперт. – 2012. – № 12 (795).

По данным исследований всего 28% всех опрошенных предприятий пользуются услугами консультантов.³⁴¹ Оставшиеся 72% не делают этого и почти половина из них не могут назвать ни одной консалтинговой компании, поскольку никогда не интересовались этим вопросом.

Причиной такого низкого обращения за помощью к консультантам является отсутствие необходимости, по мнению многих руководителей компаний, консультационных услуг, как таковых. Именно так ответили 50% опрошенных. 19,7% руководителей предприятий, возможно, рады были бы проконсультироваться, но на данный момент не могут себе этого позволить, ссылаясь на тяжелую экономическую ситуацию.³⁴² Чуть меньше компаний (18,2%) ответили, что не нуждаются в услугах, поскольку сами решают все возникающие вопросы. Всего 7,6% компаний имеют недостаточно информации о возможностях работы с консультационными компаниями, а 4,5% сомневаются в эффективности подобного сотрудничества.³⁴³

Многие компании, которые уже сотрудничали с консалтинговыми компаниями, как результат совместной деятельности выделяют следующие положительные изменения: увеличение финансовых потоков, повышение количества продаж, увеличение доли рынка. Однако, как показали исследования консалтингового рынка, существуют компании, для которых ничего не изменилось после работы с консультантами.³⁴⁴ Такой ответ дали 10% из опрошенных компаний. Такой показатель, свидетельствует о том, что многим консалтинговым компаниям стоит поработать над повышением уровня предоставляемых услуг, возможно, ввести какую-то программу пост консалтингового сопровождения, чтобы не бросать компании после проведенной работы.

Наиболее активно растущим сегментом на рынке консалтинговых услуг является сегмент обучения, которое предоставляется, как внешним клиентам, так и консалтинговым компаниям всех сфер деятельности.

На сегодняшний день сегмент тренингов и обучающих программ для консалтинговых компаний в России не является четко выделенным и обособленным сегментом рынка. Обучающие программы для консультантов частично реализуются в рамках деятельности профессиональных объединений, существующих на рынке в соответствии с их профилем. Консультанты могут воспользоваться тематиками обучения, предназначенными для представителей всей бизнес-среды. Существует большая потребность в повышении уровня знаний в области методологии консалтинговой деятельности по таким направлениям: управление консультационным процессом, менеджмент проектов, коммерческие и маркетинговые вопросы, включая навыки ведения переговоров и заключения контрактов, менеджмент продаж. На рынке краткосрочного обучения наблюдается недостаток предложения по наиболее востребованным консультантами темам по специфике консультационного бизнеса: менеджменту и маркетингу консультационного процесса.

³⁴¹ Деева Е.М., Богданова Ю.Н. Направления развития рынка консультационных услуг в различных отраслях Приволжского региона. //режим доступа - <http://www.raexpert.ru>

³⁴² Деева Е.М., Богданова Ю.Н. Направления развития рынка консультационных услуг в различных отраслях Приволжского региона. //режим доступа - <http://www.raexpert.ru>

³⁴³ Деева Е.М., Богданова Ю.Н. Направления развития рынка консультационных услуг в различных отраслях Приволжского региона. //режим доступа - <http://www.raexpert.ru>

³⁴⁴ Деева Е.М., Богданова Ю.Н. Направления развития рынка консультационных услуг в различных отраслях Приволжского региона. //режим доступа - <http://www.raexpert.ru>

Российские консультанты проявили наибольшую заинтересованность к тренингам по следующим основным направлениям:

- международные стандарты учёта и другие финансовые аспекты;
- развитие личностных качеств, коммуникационных и презентационных навыков, деловой этикет;
- управление проектами.

Из всего вышеизложенного следует вывод: так как российские менеджеры становятся более требовательными к качеству консультационных услуг, к выбору конкретного консультанта-исполнителя. Существует необходимость качественного обучения консультантов и качественного оказания консультационных услуг, а также отслеживание консультантом положительной динамики развития предприятия, которому была оказана услуга. И еще существует проблема в самих руководителях предприятий, в их недальновидности и незаинтересованности в развитии предприятия и отрасли в целом. А эту проблему Президент РФ предлагает решить следующим образом: при назначении руководителя предприятия, учреждения на должность должен проводиться отбор кандидатов на конкурсной основе с защитой проекта развития предприятия.

Сущность, роль и специфика консалтинга в сфере образования

А.В. Николаева (Россия, Талица)

e-mail: annanik1977@mail.ru

Постепенное встраивание системы образования в новую экономическую структуру предопределяет процесс перехода образования из разряда терминальных ценностей в категорию инструментальных. Образование все в большей степени осознается в качестве экономического фактора и производительного ресурса, а следовательно, к нему будут предъявляться соответствующие рыночным реалиям требования. С экономической точки зрения основными активами образовательного учреждения является наработанный интеллектуальный, социальный и репутационный капитал [1].

Система образования все еще находится на стадии развития и становления, если иметь в виду соответствие мировым стандартам и рыночным принципам. Сейчас образование остро нуждается в грамотном консалтинге, ведь с введением нового образовательного стандарта возникло слишком много вопросов.

Рассмотрим определения консалтинга. В «Современной экономической энциклопедии» под редакцией Г.Вечканова консалтинг определен как вид деятельности специальных компаний, консультирующих предприятия по широкому кругу вопросов хозяйственной деятельности, конъюнктуре рынка, методам выделения бизнеса, адаптированным к современным условиям, практике управления, обоснованию выбора адекватных управленческих решений [2]. К.Макхем, считает, что это прикладная наука, опирающаяся на экономику, теорию управления, теорию игр, факторный анализ, математическую статистику, коррекционный и регрессионный анализ, прогнозирование, социологию, психологию и ряд других [3].

Образовательный консалтинг — это набор социально-технологических приемов и методов, используемых для проектирования процесса инновационного развития образовательного учреждения и системы образования работников. Процесс консультирования включает в себя: диагностику, выработку рекомендаций, содействие во внедрении проекта — это один вид консультирования. Другой — направлен на то, чтобы организация сама выработала

нужные для ее развития решения. В этом случае роль консультанта сводится к тому, чтобы с помощью специальных средств, процедур создать условия для разработки плана действий. Но идеальным является такой способ консультирования, который, с одной стороны, приводил бы к запуску механизма самоорганизации и саморазвития; с другой — означал бы совместную деятельность по решению какой-либо проблемы [4].

В настоящее время в условиях нормативно-подушевого финансирования, новой системы оплаты труда, напряженной демографической ситуации общеобразовательные учреждения оказались в достаточно жестких условиях конкурентного выживания. Это объективно обуславливает необходимость их динамичного развития. Руководители школ стремятся оперативно реагировать на изменения социального запроса родителей и учащихся, постоянно обновлять программно-методическое сопровождение реализации образовательной программы школы, своевременно обеспечивать научно-методическое содействие инновационному развитию образовательного процесса.

Таким образом, необходимость организации оказания консалтинговых услуг образовательным учреждениям объясняется следующими обстоятельствами:

- процесс автономизации школ, диверсификации образовательных программ сопряжен с выполнением образовательными учреждениями новых, ранее не свойственных им функций, что обуславливает необходимость осуществления соответствующей сервисной поддержки. Однако отдельные школы для успешной самостоятельной деятельности не располагают в настоящее время собственным необходимым кадровым и информационным потенциалом, не все руководители школ готовы принимать компетентные управленческие решения в соответствии со сложившейся нормативной базой.

- в современной образовательной системе сложилось такое разделение труда, когда между производителем научной или нормативной информации и ее потребителем находится посредник. Посредник необходим для потребителя в силу следующих обстоятельств: существует некая избыточная информация, в которой сложно выбрать приоритетное и существенное; информация, которая предлагается школе, слабо структурирована и не представлена в удобной для пользователя форме. Таким образом, несмотря на избыток информации, существует информационный голод. Одной из важнейших проблем удовлетворения информационного голода является определение истинных потребностей потребителя.

Новые рубежи развития школы определили направления, изложенные в концепции образовательной инициативы «Наша новая школа». Задачи по реализации данных направлений, определенных на федеральном и региональном уровнях, носят, в основном, инновационный характер и требуют нестандартных, опережающих решений. Поэтому школьные работники испытывают необходимость в соответствующем научно-методическом сопровождении своей инновационной деятельности.

В связи с этим очевидна необходимость в новых формах взаимоотношения практиков, вынужденных решать нестандартные психолого-педагогические и управленческо-методические проблемы, и теоретиков, обладающих экспертными знаниями и владеющих эффективными управленческо-педагогическими технологиями.

Однако консалтинг может касаться и не только основной деятельности образовательного учреждения. В основном предлагаются консалтинговые услуги в тех

направлениях, которые традиционно важны для любой организации:

- Оценка персонала. С помощью современных методик оцениваются деловые и профессиональные качества специалистов. Применяется с целью принятия кадровых решений, грамотной расстановки кадров, формирования кадрового резерва на управленческие должности.

- Мотивация персонала. Анализ и особенности специалистов дает возможность составить программу мотивации, эффективную для конкретного учебного заведения и директора.

- Разработка маркетинговой стратегии. Здесь нужна продуманная маркетинговая стратегия: начиная от изучения потенциальных «клиентов» до создания собственного образовательного учреждения. Особенно это востребовано и с введением платных образовательных услуг.

- Диагностика организации. Консультант может провести так называемую организационную диагностику профессионального образования. В ходе этой работы будет проведен анализ особенностей организационной культуры, психологического климата, оргструктуры управления и т. д. Могут быть сделаны акценты на особых параметрах по запросу руководства. Отчет по результатам диагностики содержит также ряд конкретных рекомендаций [4].

Здесь перечислены лишь основные направления сотрудничества с организационными консультантами.

Разработка или корректировка учебно-методического комплекса является одним из возможных средств решения проблем школьной жизни.

При решении проблем качества образования возможны частные «кратковременные огневые контакты» консультантов и руководителей школы. Однако, как правило, дефекты столь сложны и взаимосвязаны, что требуют продолжительной работы и системного подхода к их определению и разрешению.

М.А. Гончаров выделяет следующие ключевые позиции технологии консультирования процесса формирования целостного учебно-методического комплекса, способствующего повышению качества образования.

Первая процедура консультирования - определение приоритетных проблем образовательного процесса.

В границах данной процедуры консультанты совместно с педагогическими собирают информацию о состоянии образовательного процесса в школе, определяют проблемные ситуации и формируют на основании этого проблемы, структурируют их и актуализируют приоритетные противоречия. В ходе данной работы происходит не только формирование проблемного поля, но и его осмысления педагогами, создание установки на необходимость конструктивных изменений. В связи с этим считаем целесообразным несколько подробнее остановимся на рассмотрении важнейшей категории управленческого консультирования в сфере образования – проблемы.

Проблема является отражением проблемной ситуации, которая характеризуется несовпадением желаемого и действительного. Иными словами, проблемная ситуация отражает, с одной стороны, совокупность целей субъекта, а с другой – реальное состояние субъекта, объекта внешней среды. В одной и той же проблемной ситуации могут быть сформулированы разнообразные проблемы. Различные формулировки проблемы ориентируют систему управления на далеко не тождественные пути и методы преодоления исходной проблемной ситуации. Формулирование проблемы должно фиксировать результаты анализа проблемной ситуации и

уже в самой постановке содержать элементы ее решения. Не случайно один из постулатов управленческого консультирования гласит: «То, как вы определите проблему, ограничивает ваши возможности ее решения» [5]. Действительно, глубокий анализ проблемных ситуаций, продуманность, рельефность и корректность формулировок проблем являются необходимым условием эффективного консультирования.

Сбор информации для определения проблем может осуществляться различными способами, как традиционными (посещение уроков, беседы, анкетирование и т.д.), так и посредством использования специально разработанных методик, например «карточки проблем».

Одним из эффективных способов декомпозиции проблемы является построение дерева проблем.

Вторая процедура консультирования - обоснование миссии школы.

Данная процедура направлена на организацию деятельности педагогов школы:

- по поиску, формированию и обоснованию системообразующей педагогической идеи;
- по актуализации и выращиванию позитивных принципов деятельности педагогического коллектива, способствующих успешной реализации системообразующей идеи;
- по разработке и обоснованию стратегических целей педагогического коллектива.

Поиск системообразующей педагогической идеи определяется в первую очередь комплексом приоритетных проблем, которые пронизывают идеологию, теорию и технологию образовательного процесса. В связи с этим является очевидной необходимость решения в первую очередь идеологических проблем, от преодоления которых зависит подход к восприятию и разрешению всего поля проблем. Идеологические проблемы образовательного процесса не могут решаться вне личности ребенка, а следовательно, и идеи должны носить содержательный характер.

С постановкой проблемы и ее решением тесно связано понятие «инновация» (нововведение). Опираясь на подход профессора А.И.Пригожина [6], дадим следующее определение.

Под педагогическим нововведением мы понимаем целенаправленное изменение образовательного процесса посредством внедрения новых, относительно стабильных изменений (новшеств), способствующих переходу некой системы из одного состояния в другое [7].

Актуальность понятия «нововведение» в связи с решением проблем школьной жизни объясняется следующими причинами:

- большое количество проблем, возникающих в школе в последнее время, невозможно решить традиционными средствами; для их решения требуются новшества;
- даже если определенную проблему возможно решить известными средствами, подчас следует отдать предпочтение новшеству, учитывая его эффективность, внешнюю привлекательность для учителей, учащихся, их родителей, что в свою очередь способствует эффективному решению проблемы;
- необходимость использования нововведений объясняется последними достижениями психологии, педагогики, медицины, изменяющими устоявшиеся представления об образовательном процессе;
- реконструкция системы образования также объективно диктует обязательность определенных инноваций и т.д.

Кроме того, что внедрение новшеств объясняется потребностью более эффективно решить проблему, можно

назвать и другие основания для их выбора:

- реальные возможности педагогического коллектива, наличие финансовых, материальных, временных ресурсов;
- соответствие новшеств как средств решения проблем желаниям и привычкам тех, кто будет их использовать;
- простота инноваций для понимания и пользования; как правило, все эффективные инновации необычайно просты;
- обязательная системность инноваций и нежелательная их глобальность;
- направленность эффективных инноваций на повышение конкурентоспособности школы.

Категория «инновация» - важнейшего понятия управленческого консультирования - требует более обстоятельного разговора, однако в последнее время появилось достаточное количество работ, пытающихся адаптировать лабильные истины инноватики для системы образования.

Третья процедура консультирования - разработка и обоснование учебно-методического комплекса.

Третья процедура консультирования разработки учебно-методического комплекса направлена на формирование и обоснование модели школьного компонента содержания образования, учебного и воспитательного планов, обоснование соответствующих изменений в организации образовательного процесса.

Нельзя недооценивать значение процесса разработки и обоснования модели школьного компонента содержания образования. Можно определить два важнейших аспекта данной работы: методический и управленческий.

- модель позволяет скоординировать деятельность учителей по разработке инновационных и корректировке традиционных школьных учебных курсов, ибо в ней определены рубежные и конечные результаты совместной деятельности педагогов, расставлены приоритеты в содержании образования, заявлены дополнительные знания и умения. Данная модель дает учителю возможность определить роль и значение своего курса в реализации миссии школы через формирование и развитие конкретных знаний и умений на определенном этапе обучения.

- модель служит основой для конкретизации деятельности руководителей школы по совершенствованию качества образования. Модель становится внутришкольным стандартом, на соблюдение которого направлены внутришкольный контроль и педагогический анализ. В связи с этим повышается целенаправленность и своевременность работы по совершенствованию качества преподавания.

Четвертая процедура консультирования - формирование и корректировка учебно-методического комплекса.

Консультирование формирования и корректировки учебных программ и методик преподавания является завершающим этапом разработки учебно-методического комплекса. Макро- и мезоуровни должны стать критериями при индивидуальной и групповой работе педагогов с учебными программами. Опора на миссию, модель содержания образования, учебный план уже изначально обеспечивает ориентацию на создание целостного комплекса учебных программ, однако это не означает, что в дальнейшем не потребуются координация содержания программ по вертикали и горизонтали.

При корректировке традиционных и разработке инновационных учебных программ ведущими должны стать следующие требования: единство теоретических основ их построения, целевая направленность программы

на реализацию системообразующей педагогической идеи школы, взаимосвязь программ всех предметов на основе модели школьного компонента содержания образования, полнота декомпозиции целей учебного предмета, процессуальность представления содержания образования.

Для повышения эффективности данной работы консультантам целесообразно сформировать совместно с педагогическим коллективом внутришкольную модель учебной программы.

В связи с вышесказанным, консультирование позволяет избежать ряда типичных недостатков:

- отсутствие единого концептуального основания для всех программ инновационных курсов, разрабатываемых в школе;
- дублирования, тавтологичности, несогласованности разрабатываемых программ;
- эластичности, а порой алогичности учебных программ;
- несоответствия программ современным требованиям дидактики, сведения их к перечислению тем и указанию количества часов преподавания;
- отсутствия видения четких границ между содержанием образования и содержанием обучения, методами и формами обучения, которое не позволяет учителю корректно расставить приоритеты в своей деятельности [8].

Хотя консультанты не заменят ни директора образовательного учреждения, ни его заместителей, ни педагогов; их цель – помочь организовать деятельность образовательного учреждения более эффективно. Образовательный консалтинг – это один из видов квалифицированной помощи со стороны, результативность которого зависит от многих конкретных обстоятельств: от степени квалифицированности консультантов, от отношения к ним руководителей образовательного учреждения, от возможностей педагогического коллектива, от степени взаимопонимания и взаимодействия консультантов, руководителей и педагогов школы.

Сегодня уже можно говорить, что консультанты по управлению определились в особую профессиональную группу, хотя о состоявшемся статусе говорить еще рано. Однако консультирование в сфере образования имеет большой потенциал для развития.

Литература:

1. Концепция модернизации российского образования на период до 2100 года. М., 2001
2. Вечканов Г.С. Современная энциклопедическая энциклопедия. СПб., 2002.
3. Макхем К. Управленческий консалтинг. М., 1999.
4. Капустин Н. К. Педагогические технологии адаптивной школы. — М.: Академия, — 2001. — 267 с.
5. Управленческий консалтинг: путеводитель по рынку профессиональных услуг. М., 2002.
6. Пригожин А.И. Методы развития организаций. М., 2003.
7. Анисимов В.В., Грохольская О.Г., Никандров Н.Д. Общие основы педагогики: учеб. Для вузов. М., 2006.
8. Гончаров М.А. Основы маркетинга и консалтинга в сфере образования: учебное пособие/ М.А. Гончаров. — М.: КНОРУС, 2010.

Особенности АСУП промышленного производства

С. П. Бушуева (Россия, Екатеринбург)
e-mail: svetik-30588@mail.ru

Для любого предприятия эффективность управлением производства в первую очередь определяется эффективностью существующей системы управления. Современная автоматизированная система решает такие задачи,

как: скоординированное взаимодействие между подразделениями, автоматизированный сбор и оперативная обработка информации, анализ получаемых данных, выработка управляющих воздействий, обмен информацией с взаимосвязанными автоматизированными системами, долгосрочное планирование и прогнозирование.

Автоматизированная система управления (АСУ) – это человек-машинная система, обеспечивающая автоматизированный сбор и обработку информации, необходимой для оптимизации управления в различных сферах человеческой деятельности.

Объектами управления в АСУ являются системы организационно-экономического типа, к которым относятся: предприятия, производственные объединения, отрасли народного хозяйства, территориальные и промышленные комплексы, народное хозяйство в целом [1].

Важнейшими задачами АСУ являются: снижение численности управленческого персонала, повышение качества функционирования объекта управления на основе роста производительности труда и совершенствования методов планирования процесса управления.

Одной из разновидностей АСУ является автоматизированная система управления предприятием. Под *АСУ предприятием (АСУП)* понимается комплекс программных, технических, информационных, лингвистических, организационно-технологических средств и действий квалифицированного персонала, предназначенный для решения задач планирования и управления различными видами деятельности предприятия [2].

В настоящее время на промышленных предприятиях развивается методология и инструментальные средства моделирования бизнес-процессов современных предприятий, функционирующих в условиях рыночной экономики, реинжиниринг бизнес-процессов, процессно-ориентированные методы анализа и проектирования систем. Таким образом, АСУП можно представить в виде трех взаимосвязанных уровней управления:

1. Административно-хозяйственный (ERP-системы)

Данный уровень предназначен для решения стратегических задач. Соответствующая ERP-система обеспечивает управление ресурсами в масштабе предприятия в целом, включая часть функций поддержки производства (долгосрочное планирование и стратегическое управление в масштабе: годовое, квартальное, месячное).

2. Производственный (MES-системы)

Решает задачи оперативного управления процессом производства. Автоматизированная система обеспечивает эффективное использование ресурсов (сырья, энергоносителей, производственных средств, персонала), а также оптимальное исполнение плановых заданий (сменное, суточное, недельное, месячное) на уровне отдела, сектора, участка, цеха.

Используя данные уровней планирования и контроля, MES-системы (Manufacturing Execution Systems) управляют текущей производственной деятельностью в соответствии с поступающими заказами, требованиями конструкторской и технологической документации, актуальным состоянием оборудования, для увеличения эффективности и снижения стоимости выполнения производственных процессов. MES-системы работают исключительно с производственной информацией: собирают, обобщают данные, полученные от различных производственных систем и технологических линий. Таким образом, MES-системы являются связующим звеном между ERP-системами и оперативной деятельностью предприятия на уровне цеха, участка, линии.

3. *Технологического управления* (АСУ технологических процессов: непрерывное производство, серийное производство, дискретное производство)

Основными целями создания АСУ технологических процессов (АСУ ТП) являются: обеспечение надежной и бесперебойной работы производства, улучшение качественных показателей конечной продукции, снижение непроизводительных потерь человеческих, материально-технических ресурсов, сокращение эксплуатационных расходов. Отсюда следует, что на данный этап предназначен для решения классических задач управления технологическими процессами.

Из всего выше сказанного можно выявить следующие особенности АСУП промышленного производства:

- АСУП повышает эффективность производственно-хозяйственной деятельности промышленного предприятия путем автоматизированного выполнения функций управления;

- АСУП обеспечивает автоматизированный сбор и обработку информации с широким использованием методов оптимизации по основным задачам и подсистемам управления общезаводского и цехового уровня, реальном масштабе времени;

- АСУП представляет собой совокупности совместно функционирующих подсистем. Взаимодействие между подсистемами происходит через общую (единую или распределенную) базу данных.

- Для организационного обеспечения АСУП предусмотрено совершенствование методов управления промышленным предприятием и структура системы управления предприятием при создании и развитии АСУП.

Литература:

1. ГОСТ 24.104-85-2002. Единая система стандартов автоматизированных систем управления. Автоматизированные системы управления. Общие требования. С. 14.
2. Белуха Н.Т. Киевская областная организация общества "Знания" Украины, 2000. URL: <http://www.bibliotekar.ru/audit-2/index.htm> (дата обращения 14.02.2013).
3. Модин А.А., Яковенко Е. Г., Погребной Е. Справочник разработчика АСУ/– 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Экономика, 1978. С. 552-554.
4. Нестеров А. Л. Проектирование АСУТП М.: ДЕАН, 2006. С. 332-344.

Менеджмент-образование отраслевых менеджеров

Возможности подготовки креативных работников для инновационной экономики в высшей школе

*И.М.Аликперов (Россия, г.Екатеринбург)
e-mail: aigor55@mail.ru*

Инновационная модель экономического развития страны начинается с создания условий для инновационного развития образовательных организаций, в которых формируется соответствующий человеческий потенциал. В докладе предлагаются управленческие решения, необходимые для эффективной подготовки рабочей силы для креативной, инновационной экономики в университетах.

Постиндустриальная экономика рождает и требует новые технологии, которые обеспечивают прирост национального богатства и доходов граждан. К сожалению, российская экономика до сих пор базируется на сырьевой основе, о чем свидетельствуют и импортная зависимость

в модернизации основных фондов, в потреблении товаров и услуг, структура экспорта, которая за последние десять лет стало еще более сырьевой и составляет более 90% от общего объема экспорта. Не создав конкурентоспособную индустриальную экономику, руководители страны ставят новые амбициозные цели, направленные на формирование инновационной постиндустриальной экономики. Однако сложившаяся практика и имеющиеся достижения страны свидетельствуют о разрыве между заявленными целями и очень скромными достижениями. Страна должна предложить мировому сообществу новые интеллектуальные продукты, а не заимствовать чужие технологии. Доля основных отраслей, базирующихся на авторском праве, в экономике России составляет всего 0,49%, по сравнению с 18, 29% в Китае, 8,35% в Италии, 7,61% в США [3]. По данному показателю Россия уступает даже Индонезии. Показательный пример – в списке журнала *Forbs* среди долларовых миллионеров из России есть представители металлургической, нефтегазовой, угольной, финансовой отраслей, то есть в основном из сырьевой экономики, но нет ни одного из креативной экономики в отличие от миллионеров из США, Германии, Франции, Японии, Индии. Таким образом, страна серьезно отстала от магистрального направления мирового экономического развития. Если руководства страны ставит целью быть в числе мировых экономических лидеров, то нужна модернизация, направленная **на создание**, а не **на заимствование производства и потребление** новых интеллектуальных продуктов.

После выделения И.Шумпетером в качестве четвертого фактора производства в XX веке предпринимательства, которое брало на себя инновационную рискованную управленческую функцию, в XXI веке в постиндустриальной экономике неизбежным становится расширение числа творческих работников, которых сегодня выделяют в креативный класс. По мнению Р.Флорида, более 30% американцев относится к этому классу [5]. Различие между рабочими, обслуживающим персоналом и креативным классом заключается в оценке их труда: если первые получают деньги за выполнение плана работ по универсальному стандарту, то креативные работники – за проектирование и создание нового. Дж.Хопкинс: «Креативность – способность генерировать идеи из других идей»[3].

Модернизация – не одномоментный акт, а процесс, требующий создания среды, атмосферы, условий, способствующих генерации и реализации инноваций. В то же время стране пока предложена только модель ручного управления этим процессом, примером чего, является создание особой зоны в Сколково. Пока что инновационная среда создается искусственно на условиях мобилизации, причем ресурсы на это не жалеются. Поэтому возникает вопрос: почему инновационная система не возникает естественным развитием экономики и общества, что сдерживает или тормозит данный процесс – государственная система или недостаточно инновационное и креативное мышление самих граждан? Если коротко проанализировать первый барьер, то здесь действуют две прямо противоположные тенденции. С одной стороны, в последние годы создаются серьезные основы национальной инновационной системы: снижение кредитных процентных ставок, гранты, льготы, технопарки, свободные экономические зоны, венчурные фонды, попытка поиска своей ниши в мировом научно-техническом пространстве и т.д. В то же время все это происходит в государственной системе, в которой не развита конкуренция политических и экономических институтов, отсутствует реальное разделение властей, существует зависимость судебной системы и несвободность прессы, что не может не сказываться на эффективности реализуемых мероприятий. Креативный и инновационный климат требуют других усло-

вий, в частности, свобод, раскрепощенности, и мотивированности граждан, которые, к сожалению, находят такие условия в других странах и приносят пользу не в своей стране.

Для естественной генерации идей, их реализации необходимы три условия:

1. государственное невмешательство, а еще лучше - поддержка этого процесса;
2. воспитание креативных личностей;
3. мотивация их труда, прежде всего в пределах самого государства.

Оставляя за рамками данной статьи первое и третье условия, остановимся только на втором, чтобы ответить на вопрос: почему так мало креативных работников в стране и почему страна столь скромно представлена на мировом рынке интеллектуальной собственности?

Воспроизводство и воспитание креативных личностей начинается в семье, потом в школе, неформальных объединениях, в высшем учебном заведении, в профессиональной среде. Целенаправленное профессиональное воспроизводство осуществляется на двух последних стадиях, поэтому остановимся на них подробно. Наука и образование должны выполнять свою роль по развитию производительных сил, изменению рабочей силы, которой нужны не только практические знания, но и умения, навыки креативно решать новые задачи.

Для подготовки креативной рабочей силы необходимы следующие условия:

1. состояние материально-технической базы;
2. уровень профессорско-преподавательского состава и их мотивация;
3. уровень восприимчивости и интересов студентов;
4. востребованность на конкурентном рынке.

1. Материально-техническая база большинства высших учебных заведений была заложена в советское время, когда в качестве приоритетной была задача массового обучения и поэтому проектировались соответствующие масштабные аудитории и классы. В то же время подготовка креативных работников требует прежде всего *индивидуального* подхода к личности, увеличение объема партнерской деятельности между преподавателем и обучающимся. Индивидуализация потребностей вообще является трендом экономического и социального развития, что выразилось в развитии сферы услуг населению и соответствующем уровне занятости. Только в данной сфере возможно удовлетворение индивидуальных потребностей человека, что вызвано растущим культурным, образовательным и экономическим потенциалом граждан. Нельзя не отметить успешное обновление материально-технической базы университетов (правда проводящейся в основном на средства студентов!), но построенные уже давно учебные корпуса не вписываются в сегодняшнюю, а главное в завтрашнюю модель образовательного процесса и организацию труда преподавателей. Инновационной, а значит и творческий процесс требуют переноса акцента с массового поточного образования на индивидуальное и дистанционное, а значит соответствующих условий для индивидуальной работы студентов и преподавателей, что давно создано не только в зарубежных университетах, но и средних специальных заведениях. Увы, в большинстве заведений и их подразделений нет мобильных учебных аудиторий для выполнения игровых, командных, тренинговых заданий, не говоря уже об оборудованных индивидуальных рабочих местах для преподавателей. Кроме того, технически оснащенные аудитории – это уже только минимум, необходимый для современного образовательного процесса. Формирование креативной личности в высшей школе сегодня требует интересного дизайна и оформления учебных и административных аудиторий,

использования фирменного стиля организации для ее идентификации и развития корпоративной культуры, информационного обновления стендов и т.д. В данной деятельности должен использоваться потенциал студентов, который кроме развития творческих способностей также оставляют свой «след» в истории обучающей организации.

2. В процессе индивидуальной работы, направленной на воспитание творческих способностей обучающихся, важную активную роль играет профессорско-преподавательский состав. При конкурсном отборе на соответствующую должность учитываются формальные пункты, уровень владения предметом и научная активность. К сожалению, творческий потенциал и возможности претендентов на должность никоим образом не учитываются и не развиваются, это является личным делом и честью каждого. И это в профессиональной деятельности, которая помимо научного требует творческого подхода к разработке рабочих программ, самостоятельных заданий, к организации учебного процесса, оценке работы студентов. В советское время была система переподготовки и повышения квалификации кадров, в которой раз в пять лет каждый преподаватель обязан был закончить там курсы, включающие в том числе и групповые творческие задания. Сегодня профессиональное развитие преподавателя является только инициативой и интересом самого преподавателя, а проводимые на кафедрах научные семинары и конференции, методологические семинары способствуют развитию только научных и методических компетенций, но не креативных. Это и не удивительно, так как даже в миссии большинства университетов как концентрированном выражении главной цели их развития, о профессиональном развитии самих преподавателей нет ни слова. В качестве примера приведу миссию Уральского государственного педагогического университета: «Воспитание и развитие социально и профессионально ориентированной личности, подготовка творчески мыслящих специалистов, способных пополнить и повысить интеллектуальный потенциал России на основе оптимального сочетания фундаментального университетского образования с практикоориентированной профильной подготовкой с учетом требований времени». Акцент в миссии на подготовку творчески мыслящих специалистов радует, но кто и как этим будет заниматься, и насколько готовы и хотят этим заниматься преподаватели – вопрос пока в реальной деятельности руководства не решенный.

В качестве яркого примера творческого подхода к обучению и воспитанию творческих кадров для общества в г.Екатеринбурге можно привести Гуманитарный университет, руководимого профессором Л.А.Заком. Университет готовит не только творческих работников, но и управленческие кадры, тем не менее уже начиная с официального сайта проявляется креативный подход, включающий компоненты искусства. Университет приобщает своих студентов к серьезному искусству, заключив договор со Свердловской государственной Филармонией на проведение абонементов для сотрудников и студентов на сезон, проводя ежегодный новогодний Бал в здании Филармонии с ее творческими коллективами и другие праздники. Это политика, проводимая ректором университета, являющегося членом Союза театральных деятелей РФ, известным театральным критиком, и понимающего роль и важность искусства в воспитании креативного класса работников. И это несмотря на то, что университет частный, и не имеющий государственных ресурсов для решения таких задач. Не случайно слоганом ВУЗа является «Университет - отличный от других!».

Творческое отношение к своему делу необходимо не только воспитывать в себе, но и мотивировать, создавая для этого социальные, моральные и экономические усло-

вия. Формирование в себе креативного начала, применимого в преподавательской деятельности, требует не только желания, умения, но и значительных ресурсов как временных, так и финансовых. Вообще накопленный творческий потенциал как и профессиональные знания являются человеческим капиталом, который может и должен приносить доход. Креативность формируется с годами путем чтения художественной литературы, просмотра спектаклей, кинофильмов, концертов, посещения выставок, музеев, интересного общения и обсуждения, что является весомой статьей бюджетных расходов, вряд ли предусмотренных государством в стоимости рабочей как фактора формирования и развития творческого потенциала преподавателя. К сожалению, последнее государственное реформирование заработной платы в бюджетной сфере не оправдало надежд, так как оно не только не увеличило оплату труда преподавателей до достойного уровня, но и не мотивировало к инновациям, к творческому отношению к своему труду, что, к сожалению, остается делом личной чести каждого и практически никак не оценивается (за исключением благодарных студентов и уровня посещаемости интересных занятий). В связи с этим преподавателей больше интересует количество, а не качество работы с целью поддержания уровня на достойном воспроизводственном уровне. Индивидуальная работа со студентами связана с внеаудиторной нагрузкой, включающей разработку креативных заданий, консультаций и т.д., что входит в противоречие с планируемой нагрузкой, в которой до минимума уменьшилась внеаудиторная нагрузка, где оставлены только предэкзаменационные консультации, что делает дополнительную учебную работу экономически невыгодной.

3. Успех в формировании творческих личностей – процесс партнерский и зависит от возможностей и мотивации двух сторон – обучающихся и обучаемых. По понятным причинам конкурсный набор в университеты стал относительно либеральный в силу зависимости учебных заведений от внебюджетных средств, а, следовательно, и критерии отбора сводятся к минимуму знаний и способностей. В связи с этим для создания творческой атмосферы, развития креативных способностей в учебное и во внеучебное время требуются больше усилий и средств, если государство призывает к реальным модернизации и инновациям.

Усиление индивидуальной работы со студентами требует не только материально-технических условий, но и организационных. Установление количественной нормы студентов для лекционных и практических занятий в советское время, которое не изменилось до сих пор, было связано с необходимостью массового обучения и снижения бюджетных издержек благодаря эффекту масштаба производства. Сегодня эти нормы чаще всего для практических и семинарских превышаются, особенно в заочном обучении, с целью экономии зарабатываемых средств. Новые задачи, стоящие сегодня перед обществом, требуют от образования увеличения самостоятельной и индивидуальной работы со студентами, что *противоречит* существующим организационно-экономическим условиям. В американских и европейских университетах уже давно даже на первом уровне университетского образования группы не превышают 10-12 человек, что дает возможность включать в мыслительный процесс *всех* обучающихся через самостоятельные индивидуальные задания, case study, обсуждение проектов и пр. Кроме того, во внеучебное время процесс воспитания творческой личности может продолжаться через участие студентов в корпоративных университетских мероприятиях, продолжая и развивая их традиции. В университетах существует система воспитательной работы, включающая разные направления, но акцент в основном делается на

воспитание и развлечение, а в последнее время – на патристическое воспитание и главное, оно охватывает только социально активных студентов, которых в университетах в среднем не более 10%, а модернизируемое общество нуждается в креативных личностях с высшим образованием в более масштабных количествах. Привлечение к творчеству может быть на уровне институтов и факультетов, где, помимо образовательного процесса, следует массово привлекать студентов в развитие традиций подразделений. Это могут быть минивикторины и конкурсы по профессиональному и креативному развитию, студенческие праздники, в том числе совместные студентов разных курсов, неформальное проведение государственных и институтских праздников вместе с работниками, выпуск средств массовой информации и т.д. Создание соответствующей атмосферы и мотивации позволят привлечь студентов к совместной творческой деятельности.

Для развития профессиональных и креативных способностей следует активней привлекать студентов не только к общественной жизни университета, но и к будущей профессиональной деятельности, тем более сейчас для этого созданы правовые условия. Речь идет об участии студентов в лабораториях, хозрасчетных объединениях, малых предприятиях, творческих кластерах, где помимо дополнительного дохода студенты получают развитие творческие способности. К сожалению, в гуманитарных университетах такое партнерство практически не распространено.

4. Интерес к развитию творческих способностей будет генерироваться по мере усиления востребованности профессиональных и креативных способностей работников на рынке труда и соответствующей мотивации. Присутствие на российском рынке транснациональных корпораций, зарубежных компаний подстегнуло конкуренцию в споре на талантливых работников, что заставило отечественный менеджмент улучшить социальные пакеты и поднять уровень зарплат, понимая ценность таких работников. К сожалению, политическая ситуация в стране, ее перспективы, отсутствие безопасности и слабые социальные лифты вынуждают талантливых молодых работников эмигрировать в страны с более благоприятными условиями жизни и работы.

Названные условия создают возможность для развития творческих способностей специалистов, что является фактором модернизации, инноваций и повышения культуры общества. За креативной экономикой будущее, которое уже в развитых странах стало во многом настоящим, в отличие от России. В самом конце XX века в Великобритании появился термин «творческие индустрии», в котором тесно связаны культура, экономика и социальная политика. Эти три типа активности во многом противоречат друг другу: если культура во многом связана с самовыражением и самореализацией, то прагматическая цель бизнеса – личная и корпоративная выгода, и в то же время целью государственной и муниципальной политики являются развитие территории и города. Взаимодействие этих трех типов активности всегда было непростым, и только в постиндустриальной экономике стало возможным их гармоничное сосуществование, когда творческие индустрии стали главным направлением развития экономики, увеличивая долю креативного класса в обществе. Креативные индустрии – это деятельность, в основе которой лежит индивидуальное творческое начало, навык или талант и которое несет в себе потенциал создания добавленной стоимости и рабочих мест путем производства и эксплуатации интеллектуальной собственности [2]. Моральный кодекс современного интеллектуального работника можно суммировать примерно так: индивидуальность как самоутверждение через собственное оригинальное дело, меритократия – когда в людях ценятся таланты,

личный успех, способность продемонстрировать компетентность в реальном деле. Ключевой ценностью креативного класса становится репутационный капитал — честность, порядочность и человеческое достоинство имеют в этих кругах не только этическое, но и экономическое содержание. Для того, чтобы получить возможность реализовать эти ценности, одной экономической свободы уже недостаточно, поэтому именно эта интеллектуально развитая и думающая часть населения борется за политические свободы, за демократические ценности, которых в России становится все меньше.

Подготовка креативных работников не только в сфере искусства и культуры требует не только определенных условий, но создает определенные проблемы:

- в образовательном процессе нарастает противоречие между стандартизацией и унификацией, с одной стороны, и объективной необходимостью и желанием усиления творческого подхода в образовании как условие подготовки креативного класса;
- управлять творческими работниками гораздо сложнее, чем просто исполнителями, и это требует дополнительных ресурсов и новых подходов у менеджмента;
- сложившиеся практики финансирования и организации учебного процесса не способствуют подготовке самостоятельно и творчески мыслящих студентов как креативного класса для модернизируемой экономики страны;
- условием творческой деятельности является свобода, и в то же время творческая деятельность всегда приводит к желанию быть свободным, что в нынешних политических условиях в стране проблематично.

Решение этих и других проблем подготовки креативно мыслящих, самостоятельных работников для инновационной экономики страны, о которой пока больше говорят, даст шанс России уйти от сырьевой зависимости и стать страной, привлекательной как для профессиональной деятельности, так и для проживания.

Литература:

1. Гершман, М.А. Инновационный менеджмент. М.: Инфра – М, 2008. – 246 с.
2. Зеленцова, Е.В., Первопроходцы: творческие индустрии приходят в Россию. СПб.: Нева, 2006. – 98 с.
3. Зеленцова, Е.В., Гладких, Н.С. Творческие индустрии: теории и практики. М.: Издательский дом «Классика-XXI», 2009. – 198 с.
4. Лэндрин, Ч. Креативный город. М.: Издательский дом «Классика-XXI», 2010 – 224 с..
5. Флорида, Р. Креативный класс: люди, которые меняют будущее. М.: Издательский дом «Классика-XXI», 2011. – 324 с.

Позитивные и негативные составляющие менеджера по туризму: сравнительный аспект

Л.П. Ивашина (Украина, Сумы)

e-mail: lyudai78@mail.ru

На сегодняшний день Украина переживает период больших изменений в развитии туристической отрасли, приоритетным направлением которого является фактор повышения качества жизни населения, создания дополнительных рабочих мест, повышение авторитета государства среди других стран мира.

Органы власти разрабатывают комплекс мероприятий по безопасности в туристической деятельности. В частности, в статье 26 «Закона о туризме» в Украине сказано: "Местные органы государственной исполнительной власти в отрасли туризма разрабатывают и организуют выполнение региональных программ обеспечения защиты

и безопасности туристов, особенно в местах туристической активности..."³⁴⁵. Законодательством Украины туризм определяется как „временный выезд лица с места постоянного жительства в оздоровительных, познавательных, профессионально-деловых и иных целях без осуществления оплачиваемой деятельности в месте пребывания”.

По мнению Н.Ф. Реймерса, туризм - это любое путешествие с целью отдыха и знакомства с новыми регионами и объектами³⁴⁶.

А.А. Бейдик дает такое объяснение этого термина: „туризм - это форма массового путешествия и отдыха с целью ознакомления с окружающей средой, что характеризуется экологической, просветительской и другими функциями”³⁴⁷.

По нашему мнению, туризм - это вид экономической деятельности, связанный с обслуживанием людей, которые временно находятся вне места постоянного проживания. Таким образом, определение понятия „туризм” предусматривает определенную цель путешествия и исключает получение прибыли путешественником во время туристической поездки. Следовательно, туризм является еще и популярной формой организации отдыха, проведения досуга, познание родного края, окружающей среды, знакомства с историей, культурой и традициями определенной страны.

Фактически организацией туризма в узком смысле занимаются специальные организации, туристические фирмы, бюро, агентства и др., которые называются субъектами туристической деятельности. Согласно закону Украины „О внесении изменений в Закон Украины „О туризме”, субъектами, которые осуществляют или обеспечивают туристическую деятельность являются:

– *туристические операторы* - юридические лица, созданные в соответствии с законодательством Украины, для которых исключительной деятельностью является организация и обеспечение создания туристического продукта, реализация и предоставление туристических услуг;

– *туристические агенты* - юридические лица, созданные в соответствии с законодательством Украины, а также физические лица - субъекты предпринимательской деятельности, которые осуществляют посредническую деятельность по реализации туристического продукта туроператоров и туристических услуг других субъектов туристической деятельности;

– *гиды, экскурсоводы, спортивные инструкторы и другие специалисты туристического сопровождения* – физические лица, осуществляющие деятельность, связанную с туристическим сопровождением и которые в установленном порядке получили разрешение на право осуществления туристического сопровождения;

– *физические лица*, которые не являются субъектами предпринимательской деятельности и предоставляют услуги по временному размещению (проживанию), питание и т.д.

Субъекты туристической деятельности - это предприятия, учреждения, организации независимо от форм собственности, физические лица, зарегистрированные в установленном действующим законодательством Украины порядке и имеющие лицензию на осуществление деятельности, связанной с предоставлением туристических услуг.

345 1. Закон України “Про внесення змін і доповнень до Закону України “Про туризм”. Указ Президента України від 20 квітня 2005 року.

346 Туризм України, економічні та організаційні механізми розвитку, -Тернопіль. Терно-граф-2008.-976с., с. 697

347 Бейдик О.О. Словник-довідник з географії туризму, рекреації та рекреаційної географії -К.,1997.- 205с., с. 130

Таким образом, субъекты туристической деятельности обслуживают туристов, которые временно выехали со своего постоянного места жительства.

Слово «туризм» употреблялось во многих языках с давних времен. Считается, что оно происходит от выражения «большой тур». Сначала «большим туром» называли ознакомительную поездку, которую осуществляли в XV-XVI вв. молодые представители дворянства, а в XIX в. такие поездки стали популярными и среди других слоев населения. Их целью было знакомство с другими культурами. Как в древние времена, так и сейчас, основная задача туризма - ознакомление с другими странами, местностью, народами, установление контактов между людьми и сближение наций.

Менеджер по туризму – это одна из наиболее современных специальностей. В функции менеджера входит: разработка маршрута поездки с учетом индивидуальности клиента, помощь в организации безопасного отдыха, обеспечение всей необходимой информацией и др.

Менеджер по туризму – это руководитель туристической фирмы. Многое зависит от того, в какой фирме он работает. В компаниях-туроператорах менеджеры занимаются разработкой и формированием туристических маршрутов, а в туристических агентствах продают их клиентам³⁴⁸.

Специалист по туризму занимается реализацией комплекса туристических услуг, изучает отечественный и зарубежный рынок этих услуг, делает анализ содержания, стоимости, особенностей услуг гостиниц, музеев, транспортных предприятий. Он участвует в разработке внутренних и международных маршрутов, самостоятельно осуществляет подготовку данных для составления смет туров и экскурсий, проводит рекламную деятельность с целью привлечения граждан к оздоровлению, проведения содержательного досуга, ознакомления с историко-культурным наследием, природной средой. Предоставляет полную информацию об объеме, условиях и качестве туристических услуг. Самостоятельно составляет соглашения на туристические услуги и ведет контроль их выполнения.

Менеджер по туризму должен знать организацию коммерческой деятельности, методика маркетинговых исследований, налоговую систему, бухгалтерский учет и акционерную дело, менеджмент в непроизводственной сфере, правила организации национального и международного туризма. Кроме того, специалист в области туризма должен уметь управлять людьми, пользоваться вычислительными и информативными системами, разрабатывать направления национального и международного туризма, управлять валютными счетами.

Менеджеры, работающие в компаниях-туроператорах:

- разрабатывают маршруты;
- составляют экскурсионные программы и планы развлекательных мероприятий;
- бронируют места в гостиницах;
- выкупают билеты на регулярные авиарейсы и организуют чартерные;
- ведут переговоры с принимающей стороной;
- занимаются оформлением страховок и виз;
- формируют пакеты туров;
- заключают договоры с турагентами;
- участвуют в проведении рекламных кампаний;³⁴⁹
- при возникновении конфликтных ситуаций связываются с представителями;
- принимающей стороны и стараются разрешить их в пользу клиента.

В компаниях-туроператорах каждый сотрудник отвечает за определенный участок работы: оформление виз, бронирование мест и т. п. Подобные несложные операции по силам даже менеджерам с минимальным опытом. А такое ответственное дело, как, например, разработка нового направления, доверяют только специалисту, имеющему солидный багаж знаний и хорошую профессиональную репутацию.

В многочисленных туристических агентствах задача менеджеров другая – продать готовый турпродукт, привлечь и удержать как можно большее количество клиентов. Менеджеры турагентства – связующее звено между клиентами и туроператорами.

Менеджер является тем специалистом по туризму, который способен решать проблемы повышения производительности труда и эффективности, конкурентоспособности туристического предприятия. Задача менеджера состоит в том, чтобы глубоко изучить назревшие проблемы предложения и потребления туристических услуг, спроектировать систему управления, способную обеспечить успех и успешно ее реализовать через людей и для людей. Следовательно, менеджер - это не любой руководитель, а тот, кто самостоятельно организует эксплуатацию туристических ресурсов, изучает туристический рынок с помощью маркетинга, чувствует конъюнктуру и динамику спроса, перестраивает организации с учетом требований рынка. Менеджер - это руководитель рыночной ориентации, который обеспечивает реализацию главной цели туристического предприятия - получение прибыли через рынок, то есть предоставление туристических услуг клиентам.

В обязанности менеджера турагентства входит:

- прием звонков;
- консультирование (в том числе по телефону);
- исследование рынка и подбор тура в соответствии с запросами клиента;
- взаимодействие с менеджерами из туроператорских компаний;
- оформление договора с клиентом.

Профессиональные качества менеджера по туризму:

1. Умение организовать свой труд, владение специализированными компьютерными программами, для сбора и обработки информации;
2. Способность к мобильности, быстрому переобучению, умение приобретать новые знания;
3. Иметь нестандартное мышление;
4. Знать управление, психологию, педагогику. Иметь организаторские способности, а также готовность к кооперации с коллегами по работе;
5. Коммуникативность, грамотное ведение переговоров, заключения договоров, принятия решений в области маркетинга и продаж³⁵⁰.

Обычно в туристических компаниях создается три крупных отдела. Один занимается въездным туризмом – выступает в роли принимающей стороны, обеспечивая пребывание иностранцев в стране. Второй – внутренним: организует туры для соотечественников в пределах своей страны. Третий – зарубежным (выездной туризм): его менеджеры отправляют желающих на отдых за границу. Первыми двумя направлениями иногда занимаются сотрудники одного отдела.

Видов туризма огромное количество и в каждом – своя специфика. Например, менеджер экскурсионного туризма должен уметь подсказать клиенту, что именно можно посмотреть в том или ином месте отдыха.. Специалист по оздоровительному туризму советует место, где можно не только отдохнуть, но и полечиться, порекомен-

^{348 348} <http://www.osvita.com.ua/ua/articles/402/>

³⁵⁰ <http://www.allwomens.ru/2190-chto-dolzhen-umet-xoroshij-menedzher-po-turizmu.html>

дует нужную климатическую зону. Менеджеры по экологическим видам туризма разрабатывают варианты отдыха на природе, позволяющие на время забыть о городской суете и бешеном ритме жизни мегаполисов. Спортивный и экстремальный отдых требует от менеджера не только специальных знаний, но и особой тщательности подготовки программы. Ошибка может стоить клиенту здоровья, а то и жизни³⁵¹.

Менеджер по туризму должен уметь:

- правильно организовать обслуживание туристов на маршрутах и отдыхе;
- укомплектовать туры и программы обслуживания;
- создать качественный и ориентированный туристический продукт;
- продвигать, рекламировать и реализовывать туристский продукт.

Требования к деятельности менеджера по туризму:

- повышение качества обслуживания туристов на основе стандартизации и сертификации туристской продукции;
- внедрение инновационных способов обслуживания клиентов;
- участие в решении эколого-рекреационных проблем современного туризма.

В своей работе менеджер по туризму должен руководствоваться правилами профессиональной этики и защиты прав потребителей в целях сохранения их здоровья, имущества, багажа, окружающей среды. Для того, чтобы стать хорошим менеджером по туризму, нужно соблюдать все вышеперечисленные правила. Быть уравновешенным человеком, потому что труд менеджера несет под собой очень много «подводных камней», которые надо уметь обходить. Клиенты попадают абсолютно разные, с разными запросами и характерами.

Сфера туризма характерна тем, что туристические фирмы тесно контактируют между собой. Если фирма не является туристическим оператором по данной стране, то есть не имеет прямых контрактов, она отправляет туристов через другую фирму. Соответственно, в обязанности менеджера входят контакты с туристическими агентствами, маркетинг рынка, в ходе которого он находит наиболее выгодные по оплате, срокам и качеству работы фирмы; взаимодействие с авиакомпаниями для приобретения авиабилетов; контакты со страховым агентом; принимающей стороной. Он проводит беседы с клиентами, бронирует для них авиабилеты, отель, оформляет страховку и все необходимые документы. Различают некоторые позитивные и негативные стороны профессии менеджера по туризму:

Плюсы профессии:

- туристическая отрасль одна из самых выгодных и перспективных;
- возможность побывать во многих странах;
- хороший заработок. Хотя доход и зависит от сезона;
- азарт, обычно в этой отрасли работают настоящие фанаты, которые не променяют турбизнес ни на что другое.

Минусы профессии:

- побывав в огромном количестве стран, часто ни одну из них не удастся посмотреть внимательно;
- огромная ответственность;
- очень нервная работа, постоянно нужно быть в курсе дел отдыхающих³⁵².

Менеджер по туризму должен знать массу информации о стране, в которую направляет людей, а иногда уметь давать расплывчатую информацию по неизвестным ему вопросам, либо придумывать что-то в надежде на то, что это действительно так. Чтобы избежать этого, внутри фирмы существует разделение, когда менеджер ведет только одну или несколько стран, при этом он периодически ездит в обучающие туры, в ходе которых изучает достопримечательности страны и ее отели.

В туризме более часто, чем в других сферах происходят различные «производственные» неувязки и форс-мажорные обстоятельства из-за неграмотной работы сотрудничающих фирм и по не зависящим ни от кого обстоятельствам. Может не вылететь самолет, начаться война, туристов может не выпустить особо строгая таможня, как, например, в Израиле, принимающая сторона может «забыть» встретить туристов, которые в новой для них стране, не зная языка, окажутся совершенно дезориентированы; авиакомпания может разместить родителей и их маленького ребенка в разных самолетах и тому подобное. Поэтому менеджеру необходимо иметь высокую устойчивость к стрессам и уметь оперативно разрешить сложившуюся ситуацию, не выходя при этом из рабочего ритма. Часто люди, работающие в таких фирмах, являются «фанатиками» этой области и не уйдут работать в другую сферу даже за большую заработную плату.

Карьера менеджера по туризму начинается с помощника менеджера. Сначала работа на телефоне, потом с клиентами. Далее можно стать специалистом по одному из этих направлений. В крупную компанию-туроператор новичку устроится сложно и карьерный рост здесь вряд ли будет стремительным. Можно попасть, например, в отдел бронирования и долгое время заниматься только заказом и оформлением билетов. Из плюсов – стабильная зарплата, в перспективе – интересная работа над формированием туров, выработка стратегии и т. д. В небольших туристических агентствах свои таланты можно раскрыть быстрее, но начинать путь в профессию придется со скромной должности помощника менеджера или даже курьера. В туристической отрасли ценятся люди, прошедшие все ступеньки карьерного роста.

Новичков обычно берут на помощь опытным менеджерам, и чаще поручают несложные дела типа бронирования билетов и отелей. Нарботав некоторый опыт, менеджер по туризму может оформлять визовые вопросы и заниматься продажей и подбором готовых туров. А опытный менеджер помогает клиенту полностью разработать индивидуальную программу отдыха. Для этого необходимо хорошо ориентироваться в различных направлениях, знать особенности туристических маршрутов, и, что важно, – уметь понять потребности клиента.

Задача менеджера – контролировать работу персонала, помогать менее опытным менеджерам, «разруливать» возможные конфликтные ситуации с клиентами, туроператорами, а иногда и среди сотрудников. Чем больше компания, тем четче будет распределение обязанностей. С другой стороны, в небольшой фирме за счет сочетания различных функций менеджер-начинающий может получить достаточный опыт, который пригодится в дальнейшей карьере. Через 2-3 года можно рассчитывать на должность заместителя директора или даже управляющего директора. На этом этапе менеджер определяет стратегию фирмы, решает, какие направления наиболее эффективны, с какими операторами лучше сотрудничать, когда провести очередную рекламную кампанию и т.д. Выше – только создание собственного бизнеса или же переход в более крупную, возможно, компанию-туроператор.

Менеджеру по туризму необходимо:

³⁵¹ Чеботарь Ю.М. Туристичний бізнес.-М.-2000.-286с.

³⁵² <http://www.osvita.com.ua/ua/articles/402/>

- знать законы «О защите прав потребителей», другие нормативные акты, регулирующие деятельность туркомпаний;
- владеть иностранными языками, лучше – несколькими;
- разбираться в тонкостях бизнеса: маркетинге, менеджменте, бухучете в туризме;
- знать специальные компьютерные программы;
- свободно ориентироваться в географии курортных зон, иметь представление об истории и культуре, обычаях местного населения различных стран мира.³⁵³

Менеджер по туризму помогает туристу выбрать страну, организовать поездку и оформить все необходимые документы. Высочайшим профессионализмом такого специалиста считается осуществить мечту клиента. Ведь многие люди иногда сами не знают, чего хотят. Важно правдиво рассказать о плюсах и минусах тура, страны, учесть финансовые возможности клиента и предоставить самостоятельные выборы.

– Менеджер по туризму должен отвечать таким критериям, как коммуникабельность с клиентами, ведь 70% рабочего времени в туристическом агентстве занимает общение. Замкнутый, закомплексованный работник не сможет продать ни одной путевки. Нужно быть веселым, внимательным и приятным в общении и уметь слушать клиента.

Очень важно для менеджера уметь оперативно разрядить негативную ситуацию, не теряя при этом рабочего ритма. Ведь проблема одного туриста не должна сказаться на других. Очень нервная работа, постоянно нужно быть в курсе дел отдыхающих: не забыла их встретить принимающая сторона, довольны ли питанием, не возникает проблем с персоналом или местным населением. Часто взволнованы туристы могут позвонить среди ночи и попросить их развезти сомнения. Часто в поездках по рекламным турам всего за неделю нужно осмотреть массу отелей, их номерной фонд, инфраструктуру, оценить экскурсионные программы, изучить достопримечательности страны. Здесь надо иметь не только цепкую память, но все записывать и структурировать наблюдения. Это понадобится потом, когда посыпятся вопросы любопытных клиентов. Опытный менеджер по туризму свободно ориентируется в огромных объемах информации и молниеносно комбинирует различные варианты отдыха. Чтобы продать заграничный тур, нужно знать все о данной стране. Менеджер держит в голове большое количество информации. Высокая степень личной организованности, подвешенный язык, плюс свободное владение иностранными языками необходимы ему каждый день.

Таким образом, специалист в сфере туризма должен иметь аналитическое мышление, хорошую память, быть внимательным, коммуникабельным и целеустремленным, знать иностранные языки. Кроме того, менеджеру по туризму следует быть уравновешенным, эмоционально устойчивым, настойчивым, с широким кругозором и высокой общей культурой. Когда на рынке труда возник спрос на менеджеров по туризму, вузы мгновенно отреагировали на него. Сейчас во многих вузах открыта специальность, что дает возможность работать в сфере туризма.

Література:

1. Закон України "Про внесення змін і доповнень до Закону України "Про туризм". Указ Президента України від 20 квітня 2005 року.
2. Бейдик О.О. Словник-довідник з географії туризму, рекреації та рекреаційної географії.-К.,1997.- 205с
3. Кифяк В.Ф. Організація туризму: Навч. Посібн.-Чернівці: Книги ХХІ,2008.-344с.

4. Менеджер з туризму: плюси і мінуси професії <http://www.osvita.com.ua/ua/articles/402/>
5. Менеджмент туризму: Підручник для студентів, викладачів ВНЗ. Затверджено МОН / Кіптенко В.К. — К., 2010. — 502 с., тв. пал., (ст. 10 пр.).
6. Мунін Г.Б., Тимошенко З.І., Самарцев Є.В., Зміюв А.О. Маркетинг туризму: Навч. посібн. - Ч.1-К.: Вид-во Європ. ун-ту.-2006.-324с.
7. Устименко Л. М., Афанасьєв І.Ю. - Навчальний посібник. – К.: Альтерпрес,2005. – 320 с.: іл..
8. Чеботарь Ю.М. Туристичний бізнес.-М.-2000.-286с.
9. Что должен уметь хороший менеджер по туризму? <http://www.allwomens.ru/2190-что-dolzhen-umet-xoroshij-menedzher-po-turizmu.html>

Кадровое обеспечение индустрии туризма в Болгарии – образовательные аспекты и вопросы управления

М. З. Станкова (България, Благоевград)

e-mail: mzlstan@yahoo.com

Индустрия туризма становится ключевым сектором в сфере услуг. Туризм как явление в мировой экономике принимает глобальные измерения и быстро развивается. Конечно, эта скорость гораздо быстрее, насколько большие достигнутые в области экономической стабильности и устойчивое развитие. В конце 2012 года (13 декабря), число туристов в мире превысило 1 миллиард человек, а рост туризма, несмотря на глобальные экономические потрясения - 9% мирового ВВП и до 45% экспорта наименее развитых стран, в обеспечении каждого девятнадцатого рабочего места в мире.³⁵⁴ Эти цифры являются хорошим поводом для поддержания и повышения привлекательности туристского назначения, ЕС должен поощрять стремление туристических предприятий к совершенству. В частности, несмотря на сферу, туристические предприятия должны быть заинтересованы в принятии и применении высоких стандартов, инновационных подходов и устойчивых организационных и управленческих практик. Кроме того, туризм имеет большой потенциал внести свой вклад в число, установленных в качестве основных для ЕС, целей, в том числе - устойчивого развития, экономического роста, занятости, экономической и социальной сплоченности.

Туризм является очень важным сектором в плане предоставления возможностей для молодых людей, так как число молодых людей, занятых в туризме в два раза выше, чем в других секторах экономики. В ЕС около 1,8 млн. туристических предприятий дают занятости около 5,2% от общей численности рабочей силы (около 9,7 млн. рабочих мест). Когда берутся во внимание и связанных с туризмом секторов, его вклад в ВВП намного больше - косвенная доля туризма составляет более 10% от ВВП ЕС и дает работу около 12% рабочей силы³⁵⁵. Следует отметить, что в последние годы, рост занятости в сфере туризма значительно увеличился по сравнению с другими секторами экономики, чем сектор вносит существенный вклад в достижение цели Лиссабонской стратегии о создании больше и лучшего качества рабочих мест. В этом направлении разрабатываются и прогнозы на будущее отрасли - для увеличения объемах и скорости в области туризма, а также возможностей предложения занятости.

Изменения ожидаются и по отношению требованиям туристов. В связи с новых глобальных тенденции туристы имеют более высокий уровень образования и

³⁵⁴ Источник информации:

http://money.bg/news/id_151716073/Туристите_в_света_за_първи_път_надхвърлиха_1_милард_души

³⁵⁵ Источник информации:

http://ec.europa.eu/enterprise/sectors/tourism/index_bg.htm

³⁵³ Чеботарь Ю.М. Туристичний бізнес.-М.-2000.-286с.

стремятся к устойчивости окружающей среды в пункт назначения. Они требуют инновационные предложения и высоко технологические решения. Ожидают высокого качества услуг в гостиницах, ресторанах, туроператоров и деятельности агентств. На туристическом рынке появился новый тип пользователя – взрослые туристы (туристы в зрелом возрасте), что ведет за собой новые способы организации и маркетинга туристических продуктов и направлений, связанных с ними отелей, ресторанов и туристических агентств.

Все эти изменения, в свою очередь, приводят к спрос на качественную новую политику в области профессиональной подготовки и повышения квалификации человеческих ресурсов для разных туристических направлений. Они должны быть построены на предположениях, таких как большую мобильность туристов, увеличение рабочих мест, повышение спроса на гибкого персонала с "мульти навыками».

В сфере туризма участие сотрудников в процесс предоставления услуг для туристов является основным критерием в классификации персонала. Так можно выделить четыре группы персонала:

- руководители (директора, заместители, управляющие, руководители функциональных подразделений);
- оперативный персонал (специалисты, экономисты, заведующие товаром);
- вспомогательный персонал (старшие администраторы, администраторы, секретари, кассиры, уборщицы, горничные, посыльные, горничные);
- вспомогательно-обслуживающий персонал (уборщики, рабочие и т.д.).

Применяется еще одна классификация:

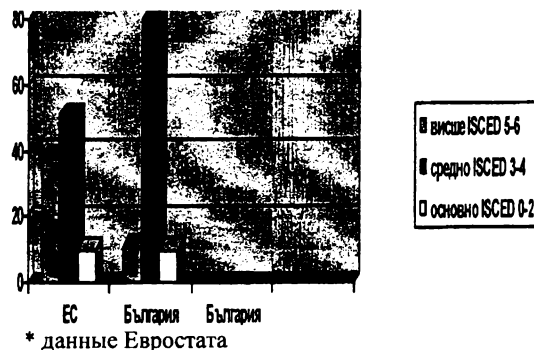
- административно-управленческой персонал - директор, руководитель (менеджер);
- вспомогательный персонал - администратор, регистратор, казначей, оператор телекоммуникаций (телефон, факс, телекс), консьерж, посыльный, поставщик, горничная;
- персонал бухгалтерского учета - бухгалтер, казначей;
- сотрудники для дополнительных услуг (подразделяются по характеру услуги).

Для работников в сфере туризма, независимо от классификационной группы, в которой они попадают, важное значение имеют как уровень образования, так и компетенции, знания и навыки, которыми они обладают. Требования в этой области постоянно повышаются, наряду с темпами увеличения объема международных потоков туристов и инновационной деятельности в связи с научно-техническим прогрессом. Таким образом, низкая культура, неадекватного и своевременного ответа персонала в туристическом бизнесе является фактором, который ведет в результате ухудшение качества туристического продукта. Конечно, другие важные факторы, возникающие в связи с этим и проявляющиеся – это сезонность и текучесть кадров.

Следует отметить, что в качестве признака, занятых в туристическом секторе в ЕС выступает низкий уровень образования. Доминируют сотрудники с образованием ниже среднего (более 36%). В Болгарии, распределение рабочих мест в гостиницах и ресторанах в уровне образования значительно отличается от среднего по Европе, 80% из работников со средним образованием (Рис. 1).

Рис. 1

Распределение работающих в туристической индустрии по уровню образования (2008)³⁵⁶



* данные Евростата

Представленные данные основаны на статистической информации об использовании новых информационных и коммуникационных технологий в туристических предприятиях, которые не нуждаются в высоком уровне навыков. ЕС данные показывают, что только 36% сотрудников туристических компаний используют компьютеры в своей повседневной деятельности, что является самой низкой долей для всех других секторов экономики, опережая лишь в строительном секторе.

Для Болгарии за периода двух лет (с 2008 по 2010 года) доля занятых в сфере гостеприимства (управления ресторанами) остается неизменной, доминируют сотрудники со средним образованием (79%). Незначительная доля работников с высшим образованием – на 12% с 10% в 2008 г. и работников со средним и ниже среднего образования снизилась на 1% - с 10% до 9% в 2010 (Рис. 2).

Рис. 2

Распределение работающих в гостиничном и ресторанном бизнесе по уровню образования (2008-2010 г.)³⁵⁷



* данные Евростата

Обзор данных указывает на необходимость переосмысления и обращение особого внимания на уровень образования работников в сфере туризма путем реализации существующих стандартов обучения и воспитания, а также их дальнейшее совершенствование и развитие новых.

Анализ и текущая ситуация также показывают, что большинство работников в сфере туризма в Болгарии не готовы справиться с проблемой повышения качества болгарского туристического продукта. Наиболее распространенными причинами являются:

- ввод множество непрофессионалов в сфере туризма, особенно в связи с предоставлением сезонных рабочих мест;
- отсутствие корпоративного духа, низкое соответствие с конкретной корпоративной культуры туристического назначения и предприятия, слабая привязанность к ценностям организации;

региональном уровнях, разработка Болгарской промышленной ассоциации (Българската стопанска камара), доступно на: http://www.investbg.government.bg/files/useruploads/files/statichni_stranici/statistics_and_analyses/bulgarian_industrial_association_analysis.pdf

³⁵⁷ Цит ист.

³⁵⁶ Изучение образовательной и профессиональной квалификационной структуры работников на национальном, отраслевом и

• ухудшенный мотивационный климат вследствие относительно низкой заработной платы и небольшие возможности для развития;

• слабая ориентация к туристу и уход о его удовлетворения (Сравнительные исследования показывают, что все еще удовлетворенность уровнем обслуживания в сфере туризма в Болгарии ниже, чем в Греции и Турции);

• имеется ряд пробелов в гостеприимстве персонала и местного населения к туристам. (Еще нет всеобъемлющая национальная атмосфера гостеприимного отношения как к иностранным, так и болгарским туристам, которая характеризуются вежливостью, заботой и качеством во взаимодействие с клиентом.);

• недостаточная синхронизация между академической и профессиональной подготовки в области туризма и реальная практика;

• отсутствие национального центра по профессиональному образованию, обучению, оценке и реализации персонала в области туризма;

• не достаточно четко определенные требования и стандарты для управления человеческим капиталом в сфере туризма;

• неадекватные механизмы для удержания квалифицированных сотрудников, работающих в сфере туризма в стране.

Факт, что болгарские специалисты, получившие специальное образование по туризму успешно реализовываются в туристических направлениях, таких как Греция, Испания, Кипр, США, Кувейт. И основной причиной этой тенденции является отсутствие эффективной модели управления человеческими ресурсами на уровне фирм в стране. Как и на интегрированная система, связывающая основные функции управления и развития человеческих ресурсов в туристическом бизнесе.

Например, для туристического направления и впечатление, которое остается у туристов, особенно важно поведение и профессионализм персонала отеля. Они являются определяющими для качества и эффективности общего управления отелем. К тому же успех зависит от: знаний и навыков персонала; его приверженность к ценностям компании и его мотивация к труду, честность в оценке своих знаний и презентации; надлежащую оплату труда в количестве и качестве.

Объективно необходимым условием для развития туризма является разделение труда, что приводит к разделению функций непосредственного воздействия на предметы труда в технических, технологических, экономических, организационных и административных руководства и услуг в секторе туризма. Эта парадигма определяет доминирующая роль человеческого фактора для достижения основных целей туристической деятельности. Сколько бы ни было хорошо развитой туристической инфраструктура предприятия, сам процесс обслуживания не может быть достигнут безработной силы, без человека как фактор. Но следует также отметить, что с улучшением материально-технической базы предприятий туризма и повышаются и роль труда в процессе обслуживания. В зависимости от этого повышаются и требования к подготовке и профессионализма сотрудников, к повышению их квалификации, к структурным изменениям.

"Качества обслуживания и удовлетворенности клиентов зависят, наиболее сильно от человеческого фактора".³⁵⁸ Отдельное туристическое предприятие определяет свои характеристики и требования к различным категориям персонала и методов его управления, соблюдая правило, что компетентный персонал является ключевым

фактором в конкурентной борьбе за большую долю рынка. Тем не менее, обучение и образование, связанные с подготовкой кадров для туризма очень важны и нужно чтобы соблюдались единые государственные стандарты. В Болгарии это делается на уровне среднего, профессионального и высшего образования и профессиональной подготовки.

Среднее образование, приобретенное в профессионально-технических школ и профессионально-технических училищ регулируется Законом об образовании, общеобразовательного уровня и учебного плана, а также государственными образовательными стандартами. Образование является обязательным для детей в возрасте от 7 до 16 лет. Болгарская система образования совпадает с традициями континентальной Европы. Основные виды среднего образования: общее образование, профессиональное образование, языковое образование (иностраных языков) и иностранных школ. Существуют также частные школы, которые успешно конкурируют с государственными школами.

Обучение в профессиональном направлении на степень "бакалавр" и "магистр" проводится в соответствии с Законом о высшем образовании, Указом о государственных требований для получения высшего образования, степени «бакалавр», «магистр» и «специалист» (Постановление № 162/23.07.2002 г.), Постановление № 21/30.09.2004 о применении системы накопления и передачи кредитов в высших школах, Указ о государственных требований к организации дистанционного обучения в высшем образовании, Закон о научных степеней и звании, Правила о его реализации и Указ о государственных требований для поступления и обучения аспирантов (в докторантуре).

В Болгарии насчитывается 41 университетов, которые предлагают образование в различных классов и уровней. Учебный год для большинства болгарских университетов начинается около 1 октября и включает в себя осенний и весенний семестр с общей продолжительностью 30 недель. Болгарские студенты допускаются к обучению после прохождения различных экзаменов или тестов. Те, у кого лучший результат, претендуют на определенное количество мест в течение всего периода их обучения. После каждого семестра следует экзаменационная сессия, которая обычно длится около четырех недель. Экзамены как письменные, так и устные оцениваются шестибальной системой, где 6 самый высокий балл и 2 - самой низкой и обозначает что не удалось сдать экзамен. После окончания обучения (все семестры), студенты должны написать дипломную работу или сдать государственный экзамен. В соответствии с Законом о высшем образовании (принят в 1996), высшее образование состоит из трех уровней: бакалавр, магистр и доктор. Обучение для получения степени бакалавра, как правило, четыре года, на магистра – еще до двух лет и на доктора – еще около четырех лет. В Болгарии специальность «Туризм» преподается в 14 вузах страны.

Профессиональное обучение регулируются Законом о профессиональном образовании и обучении (действует с 10.12.2010) для приобретения профессиональной квалификации и компетентность профессий и специальностей, утвержденных министром Министерства образования, Министерства труда и социальной политики и отраслевых министерств и организаций, представляющих работодателей и работников на национальном уровне (статья 6 пункт. 2). Уровни профессиональной квалификации -первая, вторая, третья и четвертая, конструктивно повышаются повышением уровня компетенций. Закон устанавливает минимальные уровни образования для получения соответствующих степеней квалификации. Образовательные учреждения, обучающие в профессиях, свя-

³⁵⁸ Gabriel, Y., 1988, Working Lives in Catering, London: Routledge

занных с туризмом, могут быть профессионально-технические училища, профессиональные школы, профессиональные колледжи и центры профессионального обучения.

Министр образования и науки одобряет государственные стандарты и государственный план-прием в государственных и муниципальных школах, создание условий для их реализации в профессиональном образовании и обучении, а также предусматривает квалификационные программы в системе.

В Болгарии разработан и утвержден Перечень (список) профессий. Это систематическая структура наименования профессии и специальности в профессиональных областях, по области образования Международной стандартной классификации International Standard Classification of Education ISCED - 97 (статья 8 пункт 1 и § 1 из Дополнительных положений к Закону о профессиональном образовании и обучении). В качестве основного документа для организации профессиональной ориентации, профессиональной подготовки и профессионального образования Перечень является обязательным для всех учреждений, где проводится подготовка профессиональное обучение - профессионально-технические училища, профессионально-технические школы и центры профессионального обучения.

С помощью этого важного документа более легко можно оптимизировать сеть профессиональных школ и профессионально-технических училищ, а это со своей стороны может привести к снижению стоимости обучения. Перечень (список) помогает экспертам в разработке государственных образовательных требований (ДОИ) для приобретения профессиональной квалификации в сфере туризма, которые разделяются на две зоны - «Гостиницы, рестораны и общественное питание» с одной стороны и «Путешествия, досуг и туризм», с другой. Эта классификация ясно показана на таблицу № 1:

Таблица № 1
Профессии в туризме и их кодов согласно СПИДД
(29.10.2009Г.)

811 - Хотелиерство, ресторанторство и кетъринг	812 - Пътувания, туризъм и свободно време
811010 Хотелиер (менеджер отеля) 811020 Администратор 811030 Камериер (стюард) 811040 Портпиколо (швейцар-посильный) 811050 Работник в помощно стопанство (рабочий) 811060 Ресторантьор (менеджер ресторана) 811070 Готвач (повар) 811080 Сервитьор-барман (официант-бармен) 911090 Работник в заведенията за хранене и развлечения (рабочий в заведениях питания и развлечения)	812010 Организатор на туристическа агентска дейност (организатор туристической деятельности) 812020 Планински водач (горный гид) 812030 Екскурзовод (гид во время путешествия) 812040 Аниматор

Для профессионального обучения определяющую роль играет Национальное агентство по профессиональному образованию и обучению (НАПОО) - государственный орган по лицензированию деятельности в области профессионального образования и обучения, а также ко-

ординация учреждений, имеющих отношение к профессиональной ориентации, профессиональной подготовки и образования. Оно является юридическим лицом, финансируемых бюджетом государства со штаб-квартирой в Софии и специализированный орган к Совету министров Республики Болгария, установлен с Законом о профессиональном образовании и обучении (ЗППО) в 2000 году.

Все учреждения, однако, должны тесно сотрудничать с инвесторами и предпринимателями в сфере туризма. В результате это сотрудничества, безусловно, приведет к улучшению качества деятельности по планированию индивидуального развития карьеры, разработки учебных планов, планированию развития человеческих ресурсов на предприятиях, отбор, найм, обучение и оценка компетентности персонала и разработка предложений об изменении содержания профессионального обучения.

В этом смысле туристические предприятия - отели, рестораны, туристические агентства должны иметь долгосрочный стратегический взгляд на важность инноваций, навыков и компетенций сотрудников, которые имеют важное значение для отрасли и о будущие возможности роста и повышения конкурентоспособности. Таким образом, очертить структуры, тенденции и провокационные изменения в сфере туризма, что приводит к сильным акцентом на человеческие ресурсы и труд, и связанных с ними новых знаний, навыков и компетенции. В результате будет достигнуто совершенствование отраслевой динамики на рынке труда и снижения риска от дефицита, пробелов и несоответствия квалификации работников.

Литература:

1. Gabriel, Y., 1988, Working Lives in Catering, London: Routledge
2. International Standard Classification of Education ISCED - 97, http://www.unesco.org/education/information/nfsunesco/doc/isc97_1997.htm
3. Икономически характеристики на населението, НСИ, том 1, книга 3, достъпна на адрес http://statlib.nsi.bg:8181/FullT/FullOpen/P_22_2011_T1_KN3.pdf
4. Проект „Разработване и внедряване на информационна система за оценка на компетенциите на работната сила по браншове и региони“, осъществен от Българска стопанска камара – съюз на българския бизнес с финансовата подкрепа на Оперативна програма „Развитие на човешките ресурси“ 2007-2013, съфинансирана от Европейския социален фонд и Република България, по договор № BG051PO001-2.1.06, http://www.competencemap.bg/language/bg/uploads/files/analysis_1/analysis__372025f485b4dc9c2659158ada8fc9c6.doc
5. Проучване на образователната и професионално-квалификационна структура на заетите и работната сила на национално, секторно и регионално ниво, разработка на Българската стопанска камара, достъпна на адрес: http://www.investbg.government.bg/files/useruploads/files/statichni_s_tanici/statistics_and_analyses/bulgarian_industrial_association_analysis.pdf
6. Закон за професионално образование и обучение (ЗПОО)
7. http://money.bg/news/id_151716073
8. http://ec.europa.eu/enterprise/sectors/tourism/index_bg.htm

Взаимодействие работника и работодателя в новых поликультурных условиях деятельности организации

Особенности деловых взаимоотношений в коллективе высшего учебного заведения

*Т. А. Петрова (Россия, Ханты-Мансийск)
e-mail: ta_petrova@inbox.ru*

Работоспособность коллектива и возможность успешно решать поставленные задачи зависят от морально-психологического климата коллектива, а также от особенностей отношений между руководителями и подчиненными, коллегами, сотрудниками, техническими работниками. Успешность деловых взаимоотношений зависит также от внутренней среды организации (ценностей, традиций, цели организации, уровня культуры работников) и сферы деятельности. Одним из главных регуляторов деловых отношений являются этические нормы, которые осознаются и осваиваются через традиционные нравственные ценности: справедливость, честность, доброжелательность, порядочность. И хотя люди не всегда проявляют подобные качества в практической деятельности, но ценятся эти добродетели высоко, а те, кто ими обладают, пользуются уважением в любом коллективе. Вместе с тем противоречивая сущность мотивации делового общения приводит к возникновению этических проблем, связанных с индивидуальным пониманием моральных норм и с тем, в какой степени стороны взаимодействия учитывают в общении этическую составляющую.

С целью исследования морально-психологического климата и особенностей делового общения в Федеральном государственном бюджетном образовательном учреждении высшего профессионального образования «Югорский государственный университет», г. Ханты-Мансийск (далее по тексту – Университет), в ноябре 2012 года было проведено анкетирование преподавателей, сотрудников и представителей административного аппарата Университета. В анкетировании приняли участие 110 человек, из них мужчин – 39 чел. (35%), женщин – 71 чел. (64%). Возраст респондентов: 20-29 лет – 40 чел. (36%), 30-40 лет – 29 чел. (26%), 41-50 лет – 20 чел. (18%), 51-60 лет – 16 чел. (14%), 61-70 лет – 4 чел. (3%), от 71 года и старше – 1 чел. Состав респондентов по категориям: профессорско-преподавательский состав – 32 чел. (29%), другие сотрудники – 78 чел. (70%).

Коллектив университета многонациональный, большую часть сотрудников составляют русские, также в коллективе работают татары, украинцы, башкиры, ханты, манси и представители других национальностей.

Респондентам была предложена анкета из 8 вопросов, включающая пять вопросов по типу одиночного выбора (разновидность частично закрытых вопросов), три вопроса по типу множественного выбора, в их числе вопросы по типу возможного свободного ответа.

По результатам проведенного анкетирования было выявлено, что большинство респондентов отмечают положительные тенденции в деловом общении между всеми категориями персонала Университета. Так, 74% респондентов считают, что сотрудники Университета проявляют чаще всего этичное поведение по отношению к руководителям, подчиненным и коллегам; деловое общение в коллективах структурных подразделений Университета проходит в форме сотрудничества (69%); этические правила не вызывают затруднений в практическом

применении для 57% респондентов. В основе взаимоотношений лежит уважение друг к другу (мнение 67% респондентов), при этом доброжелательность к другим людям проявлять не сложно для 79% респондентов; 81% – готовы всегда проявлять доброжелательность.

Вместе с тем, некоторые респонденты отмечают недостатки в деловом общении. Так, 9% респондентов (из них 3% преподавателей) считают, что сотрудники не всегда вежливы по отношению друг к другу, не всегда приветствуют друг друга, не умеют выслушать, некоторые создают агрессивную обстановку на рабочем месте, не всегда тактичны. В некоторых рабочих группах (14%) наблюдается высокомерие и хвастовство, игнорирование интересов другого человека.

Такой результат свидетельствует о естественном процессе взаимодействия людей в неоднородном коллективе: в постоянном общении становится важным более глубокое понимание партнера, учет его эмоционального состояния, намерений, психологических и социальных аспектов поведения. Искусство и успех делового общения во многом определяются этическими нормами и принципами, которые использует руководитель рабочей группы по отношению к своим подчиненным.

В целом по результатам анкетирования можно сделать общий вывод: этические ценности поддерживаются большинством членов коллектива Университета. Ценностные ориентации работников в основном совпадают. Неформальные отношения в большей степени позитивны.

На основании ответов респондентов можно предложить направления решения некоторых этических проблем. Так, в деловом общении человеку выгодно быть доброжелательным: это помогает найти поддержку у окружающих, собственную жизнь сделать легче и приятней, наладить нужные деловые связи. Доброжелательность побеждает там, где терпят поражение грубость и крик, с ее помощью производственные вопросы решаются быстрее и эффективнее. Если этические ценности поддерживаются большинством членов коллектива, ценностные ориентации в основном совпадают, то социально-психологический климат коллектива становится благоприятным для достижения цели организации.

По результатам анкетирования выяснилось, что 94% респондентов в отношении к себе ждут приветливости и доброжелательности. Подтверждается потребность человека быть понятым, услышанным, прощенным, оцененным объективно и по достоинству. Но не все готовы быть инициаторами эффективного взаимодействия: 15% респондентов (из них 4% – преподаватели) считают, что «все зависит от обстоятельств, настроения и от ответной реакции», на деловое общение влияют также прошлые обиды, гордыня, незнание правил делового этикета, определяющих уважительное поведение обеих сторон общения.

Для большинства респондентов выбор в пользу эффективных деловых отношений очевиден: 69% опрошенных находятся в отношениях сотрудничества с другими работниками. Данная форма взаимодействия предполагает совместную выработку решения, проявление готовности к углубленному изучению интересов деловых партнеров и поиску взаимовыгодных альтернатив. Взаимоотношения в таких случаях строятся на применении золотого правила общения, в интересах дела партнеры идут на компромисс, используют деловой этикет и проявляют уважение к мнению коллег. Кроме того, важной особенностью этики является финальность нравственных ценностей и императивность моральных регулятивов, так как принципы нравственности самоценны. То есть на вопросы: «Для чего нужны формальные этикетные правила?», «Зачем стремиться к нравственным цен-

ностям?», «Почему мы должны соблюдать нормы морали, которые, может быть, уже устарели?» - нельзя ответить иначе, как признать, что цель, ради которой люди следуют нравственным принципам, состоит в том, чтобы следовать им. Здесь нет тавтологии: просто следование нравственным принципам – это самоцель, т.е. высшая, финальная цель, и нет никаких других целей, которые мы хотели бы достичь, следуя им. Они не являются средством достижения какой-либо вне их лежащей цели³⁵⁹.

Рассматривая деловые отношения с этической стороны, приходится признать, что проявлять доброжелательность иногда небезопасно, так как человека могут использовать в корыстных целях. Результаты анкетирования показывают, что большинству респондентов доброжелательность к другим людям проявлять не сложно. Но в ответах присутствует сомнение: «доброжелательное отношение не ценится другими людьми», «добрых используют». В этике деловых отношений выделяются несколько типов личностей, противоположных по этическим параметрам: в отношении к индивидууму, к обществу, к цели в жизни. У одних людей отмечается положительная социальная ориентация, их мысли оптимистичны, мировосприятие соответствует следующим установкам: «добром можно добиться большего, чем силой», «большинство людей достойны уважения и доверия»³⁶⁰. Другие люди в деловом общении используют отрицательную социальную ориентацию, их мировосприятие выражается в следующем: «Все люди – злые, слабые, порочные существа. Они – средство для достижения цели. Когда они мои конкуренты, то их, по возможности, надо устранять. В этом мире выживает сильнейший. Если этого не сделаю я, то устранят меня»². Рассматриваемые психотипы личностей обладают почти одинаковым набором технологических свойств: оба наделены от природы незаурядными умственными способностями и такими качествами, как энергия, независимость. В то же время они кардинально противоположны по их важнейшим этическим параметрам: по социальной направленности (отношение к окружающим) и по средствам достижения целей (гуманистические и эгоистические). В ответах респондентов (10%) отмечается, что в некоторых рабочих группах преобладает соперничество (конкуренция), в других (9%) - конформизм, пассивное принятие существующего порядка.

В сферу образования традиционно приходят работать социально ориентированные люди: воспитанные, интеллигентные, высоконравственные. Понятие «интеллигентность» иногда ассоциируется с мягкостью характера, на самом деле это качество предполагает большую внутреннюю культуру человека, «совокупность личностных качеств индивида, отвечающих социальным ожиданиям, предъявляемым передовой частью общества к лицам, являющимся носителями культуры»³⁶¹. Это подтверждают результаты анкетирования: 92% респондентов считают интеллигентность силой, а не слабостью.

Люди все больше нуждаются в понимании и человечности, особенно в эпоху глобальных экологических проблем, когда углубляются противоречия между богатыми и бедными, между странами и национальностями. Эгоизм приводит к депрессивному состоянию, он не продуктивен. Но и традиционные моральные ценности, основанные на уважении и порядочности, пока еще не всеми воспринимаются как составляющие деловой

успешности. Несмотря на богатые культурные традиции России, нормы деловой этики во многих сферах, особенно в предпринимательстве, игнорируются. Это вызвано целым рядом причин, среди которых незначительный опыт ведения дел в рыночных условиях, неустойчивое законодательство, криминализация экономики и политики, ослабление внимания к воспитанию моральных качеств молодежи, огромный поток агрессивной информации, где нет места этике.

Вместе с тем наблюдается стремление к внедрению этических норм в отдельные сферы деятельности: утвержден Типовой кодекс профессиональной этики государственных служащих Российской Федерации, кодекс предпринимательской этики, кодекс этики адвокатов, кодекс этики аудиторов России, кодекс профессиональной этики российского журналиста, кодекс этики бухгалтера. В сфере высшего образования ориентиром служит «Бухарестская декларация этических ценностей и принципов высшего образования в Европе» (2004): «Ключевыми ценностями добросовестного академического сообщества являются: честность, доверие, прямота, уважение, ответственность и подотчетность. Эти ценности не только важны сами по себе, но и жизненно необходимы для обеспечения эффективности и качества преподавания и исследовательской деятельности»³⁶².

Применительно к организациям всех видов и форм собственности исследователи предлагают несколько практических направлений повышения этического уровня: внедрение кодекса профессиональной этики, создание комитета по этике, обучение этичному поведению руководителей и рядовых сотрудников, проверка знаний этики делового общения в процессе аттестации². Опыт многих организаций доказывает: когда основные понятия этики делового общения активно пропагандируются в коллективе, сотрудники начинают меняться по отношению друг к другу, к руководству и подчиненным. Как следствие, весь коллектив успешнее достигает цели, появляется удовлетворенность трудом и внутренняя гармония.

Таким образом, особенностью делового общения в коллективе Университета является традиционное следование этическим принципам и нормам поведения, стремление членов коллектива поступать по отношению к другим так, как хотелось бы, чтобы поступали по отношению к ним, т.е. проявлять доброжелательность и порядочность. Научная интеллигенция, представляющая большинство в коллективе вуза, подает пример культуры поведения. Вместе с тем в любом коллективе, наряду с положительными тенденциями, присутствуют противоречия, ожидания, некоторая доля конформизма. Для того чтобы снять моральные противоречия в деловом общении, необходим достаточно высокий уровень нравственного развития каждой личности. Управленческие (организационные, административные, экономические, социально-психологические) методы воздействия, на первый взгляд, мало эффективны. Но сложность внедрения не может препятствовать постановке задачи: нельзя отвергать идею под предлогом того, что она неосуществима. Даже если этикой не будет предложено «сильных инноваций», а будут только декларироваться традиционные нормы поведения, уже одним этим может быть оправдано «силовое» внедрение моральных норм в сферу служебных отношений³⁶³. Современные реалии не оставляют, каза-

³⁵⁹ Кармин А. С. Культурология: Культура социальных отношений. - СПб.: Лань, 2000.

³⁶⁰ Смирнов Г. Н. Этика деловых отношений. – М.: Проспект, 2009.

³⁶¹ Ефремова Т. Ф. Новый толково-словообразовательный словарь русского языка. – М.: Дрофа, Русский язык, 2000.

³⁶² Бухарестская Декларация этических ценностей и принципов высшего образования в Европе, 2004.

³⁶³ Этическая мозаика. Опыт нетрадиционной интерпретации этики / под ред. И.Л.Зеленковой. - Минск: «Мэджик», 2001.

лось бы, возможности для самореализации тех людей, которые стараются жить, не нарушая нравственных принципов. Но есть сферы деятельности, в том числе сфера высшего образования, в которой ценятся моральные качества личности, и есть коллективы, в которых большинство сотрудников придерживаются нравственных традиций и живут по законам этического взаимодействия. Студенты со временем перенесут эти традиции в другие сферы и коллективы – возможно, в этом заключается этическая сторона миссии высшего учебного заведения.

Связь образования, науки и бизнеса в Республике Беларусь на примере кафедры управления недвижимостью ГИУСТ БГУ

*Н.А. Устюшенко (Республика Беларусь, Минск)
e-mail: ustuchenko@rambler.ru*

С развитием рыночных отношений все сильнее усиливается конкурентная борьба между организациями, независимо от рода и специфики деятельности. Поэтому каждая компания стремиться к завоеванию конкурентных преимуществ перед основными конкурентами. Одним из эффективных способов быть первым в своей деятельности – это выбрать надежных помощников в достижении поставленных перед фирмой целей. Конечно, основой любой организации являются грамотные, талантливые и квалифицированные кадры.

Часто подбор соответствующего персонала, формирование дружной команды, работающей над решением общих проблем, становится для работодателя не простой задачей. Каждый человек представляет собой уникальное сочетание способностей, которые не всегда в прямую связаны с профессиональной пригодностью, но, в той или иной степени, влияющие на формирование целостной личности. Ведь собеседование, изучение резюме или общение с бывшим работодателем не всегда в полной мере раскрывают весь потенциал соискателя, и не дают ответа на вопрос о том, справится ли претендент с будущими профессиональными обязанностями. Использование различных подходов к отбору сотрудников, конечно, увеличивает вероятность того, что будут выявлены именно те способности и навыки, которые в каждом конкретном случае играют ключевую роль. Несмотря на все возможные современные приемы и правила подбора и приема на работу персонала, однозначно быть уверенным в правильном выборе того или иного специалиста просто не представляется возможным.

Распространенным способом повышения кадрового потенциала является обучение персонала необходимым навыкам. Можно, не привлекая сторонних организаций, проводить обучение малоопытных новичков силами более квалифицированных сотрудников, имеющих необходимые опыт и знания в решении проблем компании. А можно пойти по другому пути, используя опыт профессионалов специализированных обучающих организаций. В современных организациях распространенными формами бизнес-образования персонала являются различные профессиональные семинары, бизнес-тренинги, курсы повышения квалификации и т.д. Однако эти процессы, требуют значительных финансовых затрат, времени, отвлекают от работы других специалистов и часто связаны с таким понятием, как упущенная выгода.

Поэтому сегодня вопрос подбора высококвалифицированных кадров остается весьма актуальным для современной экономики и требует новых подходов и взглядов. Говоря об этой проблеме нельзя оставить без внимания и проблему подготовки высококвалифицированных кадров в рамках существующей системы образования.

Каких специалистов готовят современные учреждения образования, такие специалисты и заполняют рынок труда. Таким образом, в этой статье будет уделено внимание взаимозависимости проблем подбора персонала и проблем качества подготовки специалистов вузами.

Проблема развития и повышения качества образования в Республике Беларусь является особенно актуальной. Одной из главных проблем подготовки специалистов в Республике Беларусь является недостаточно развитое взаимодействие бизнеса и образования. Мы не редко слышим замечания в сторону вузов, о том, что современное образование не успевает меняться вслед за требованиями рынка. Выпускникам не хватает практических навыков, знаний специфических особенностей и нюансов профессиональной деятельности, с которыми приходится сталкиваться молодым специалистам непосредственно на рабочем месте. В связи с этим особо остро стоит проблема обеспечения бизнеса высококвалифицированными кадрами, а это невозможно без повышения качества образования.

В вузах Республики Беларусь, и в частности в Государственном институте управления и социальных технологий Белорусского государственного университета (далее – ГИУСТ БГУ), ведется планомерная работа по повышению качества образования. Одно из направлений повышения качественной подготовки специалистов в Республике Беларусь – это внедрение системы менеджмента качества.

Система менеджмента качества образования в ГИУСТ БГУ строится на следующих принципах:

- понимание и выполнение требований к образованию с учетом достижений научно-технического прогресса и международных стандартов;
- мобильность и динамичность системы менеджмента качества, ориентированной на потребителя в условиях жесткой конкуренции на рынке труда;
- постоянное совершенствование образовательного процесса с учетом результатов мониторинга.

В ГИУСТ БГУ с 2010 года в соответствии с внедренной в университете Системой менеджмента качества осуществляется процедура социологического мониторинга удовлетворенности выпускников, молодых специалистов и работодателей с целью изучения мнения о качестве подготовки специалистов и выработки возможных направлений совершенствования образовательного процесса³⁶⁴. Результаты такого мониторинга дают возможность выявить основные проблемы, с которыми сталкиваются выпускники и работодатели молодых специалистов, а также выявить сильные стороны образовательного процесса, реализуемого вузом. Это является одним из способов своевременно получить информацию с конструктивной критикой и предложениями и позволяет выработать подходы к устранению проблемных моментов.

В 2011–2012 учебном году мониторинг мнения работодателей, предоставлявших место преддипломной практики студентам кафедры управления недвижимостью ГИУСТ БГУ, проводился среди учебных групп сразу двух курсов – четвертого и пятого. Это связано с тем, что в 2011–2012 учебном году в ГИУСТ БГУ состоялся объединенный выпуск: дипломы о высшем образовании получили студенты, прошедшие обучение по двум учебным планам, предусматривающим четырехлетнее и пятилетнее образование.

³⁶⁴ Борздова, Т. В. Мониторинг качества образования студентов направления «Менеджмент недвижимости» в ГИУСТ БГУ/ Т.В. Борздова, Н.А. Устюшенко // Ценообразование на рынке недвижимости: материалы международной науч.-практ. конф. – Минск: ГИУСТ БГУ, 2011. – С. 78–81.

Метод сбора информации – социологический индивидуальный опрос, осуществляемый в форме письменного анкетирования респондентов. В опросе приняли участие 143 организации, являющиеся базами преддипломной практики. Оценкой было охвачено 75 студентов 4 курса и 99 студентов 5 курса, что в общей сложности составило 174 человека.

Анализируя полученные данные, можно отметить, что по всем показателям профессиональной подготовки студентов 4 курса замечен более низкий уровень оценки, чем профессиональный уровень студентов 5 курса. Конечно, нельзя утверждать однозначно, без проведения дополнительных исследований, но можно предположить, что такой результат связан с сокращением сроков подготовки студентов. Абсолютное большинство работодателей в той или иной степени удовлетворены профессиональной подготовкой выпускников, осуществляемой в ГИУСТ БГУ. Эта тенденция прослеживается как среди студентов четвертого, так и среди студентов пятого курсов. Однако студентами их работодателями было отмечено, что существующие подходы к образованию не в полной мере удовлетворяют потребность в приобретении практических профессиональных навыков. Это еще раз подтверждает, что одной из важнейших проблем образования специалистов в Республике Беларусь является недостаток практической направленности учебных программ в высших учебных заведениях.

Анализируя результаты, полученные в ходе проведения мониторинга мнения работодателей, можно отметить, что решение проблем качества образования связано не только с планированием учебного процесса, его научного и методического обеспечения, но и с развитием форм и методов внеаудиторной работы со студентами, стимулирования и развития творческого и научного потенциала студентов. Параллельно с приобретением знаний и умений студент «растет» как личность. Возможно, что именно правильно выбранный подход к тому или иному студенту сможет сыграть решающую роль в формировании человека, способного в будущем повлиять на развитие города, региона, страны или даже мира.

Проблемы в образовательном процессе, выявленные на основе анализа соответствующих показателей, замечаний и предложений, используемых при проведении социологического опроса, были учтены при планировании работы кафедры управления недвижимостью на 2012–2013 учебный год.

Одной из основных целей учебно-воспитательного процесса в ГИУСТ БГУ является подготовка выпускников на высоком современном уровне. При этом должна быть решена такая задача, как воспитание организованной, самостоятельной, творческой личности студента, обладающей не только теоретическими знаниями, но и навыками их практического применения. Эта задача должна решаться на основе использования современных форм получения знаний, причем не только в рамках учебного процесса, но и во внеучебное время.

Решение проблем качества образования связано не только с планированием учебного процесса, его научного и методического обеспечения, но и с развитием форм и методов внеаудиторной работы со студентами, стимулирования и развития творческого и научного потенциала студентов специальности «Менеджмент» направления «Менеджмент недвижимости», которых выпускает кафедра управления недвижимостью ГИУСТ БГУ.

Для повышения уровня образования в области недвижимости и в качестве альтернативы второму высшему образованию в ГИУСТ БГУ в 2009 году была открыта магистратура. Магистерские программы, рассчитанные на 1,5-годичное обучение, позволяют значительно углубить первоначальное и получить второе высшее экономическое

образование, востребованное в современных структурах бизнеса и в учреждениях государственного управления. Подготовка магистрантов носит в большей степени теоретический, научно-исследовательский характер. Магистрантам предоставляется возможность подготовки и сдачи экзаменов кандидатского минимума. Итогом обучения является защита магистерской диссертации, после чего возможно обучение в аспирантуре с целью написания и защиты диссертации на соискание степени кандидата экономических наук. Осенью 2012 года в ГИУСТ БГУ открылась новая магистерская **практико-ориентированная** программа «Управление недвижимостью». В период обучения студенты смогут приобрести как теоретические знания, так и практические навыки применения экономических методов и инструментов в рамках современной ситуации, складывающейся на рынке недвижимости страны и за рубежом.

В качестве основных задач ГИУСТ БГУ в области практико-ориентированной подготовки управленческих кадров по приоритетным направлениям рыночной экономики являются можно выделить следующие:

- формирование и широкое развитие устойчивых связей учебного процесса с реальным бизнесом, практикой;
- привлечение для преподавания опытных управленцев-практиков и практикующих экономистов;
- создание, апробация и распространение инновационных образовательных технологий. Прежде всего, это разработка тренинговых систем, деловых игр и т.д., а также внедрение элементов дистанционного обучения;
- развитие международного сотрудничества.

Решая указанные задачи, кафедра управления недвижимостью ГИУСТ БГУ ведет планомерную работу по различным направлениям.

В направлении международного сотрудничества ГИУСТ БГУ заключил договоры о международном сотрудничестве с Черкасским национальным университетом имени Б. Хмельницкого (Украина) и Естественно-гуманистическим университетом в г. Седльце (Польша), экономическим факультетом Киевского национального университета им. Тараса Шевченко (Украина); с кафедрой международного бизнеса Тбилисского Государственного Университета им. И. Джавахишвили (Грузия), в рамках которых, уже сегодня проводятся научные конференции, обмен преподавателями и студентами, публикуются международные сборники научных трудов и т.д.

Заключен ряд партнерских соглашений с ведущими предприятиями, активно работающими на рынке недвижимости нашей страны, и уже начата реализация некоторых программ по развитию у студентов практических навыков профессиональной деятельности на основе глубокой теоретической подготовки, полученной в ВУЗе, и анализа опыта специалистов, практикующих в сфере недвижимости.

В рамках реализации программы «От столичного студента к столичному специалисту» студентами и преподавателями кафедры управления недвижимостью ГИУСТ БГУ совместно со специалистами группы компаний «Твоя столица» в соответствии с договором о партнерстве подготовлен и проведен в сентябре 2011 года Республиканский семинар «Перспективы развития риэлтерского бизнеса».

Дальнейшее сотрудничество со специалистами этого и других агентств недвижимости продолжается посредством проведения серии совместных круглых столов, мастер классов и тренингов:

- мастер-класс «Клиентинг в риэлтерском бизнесе» (ноябрь 2011 г., совместно с ГК «Твоя столица»);
- мастер-класс «Маркетинг объектов недвижимости» (февраль 2012 г., совместно с ГК «Твоя столица»);

– круглый стол «Самореализация в современном обществе: недвижимость, торговля, консалтинг» (март 2012 г., совместно с ООО «Квадратный метр» и ООО «Директ консалт»);

– тренинг «Эффективные продажи» (апрель 2012 г., совместно с ООО «Квадратный метр» и ООО «Директ консалт»);

– тренинг «Продажи в действии» (май 2012 г., совместно с ООО «Квадратный метр» и ООО «Директ консалт»);

– мастер-класс «Ораторское мастерство как фактор успеха» (май 2012 г., совместно с ООО «Квадратный метр» и ООО «Директ консалт»);

– семинар «Воспитай в себе маркетолога» (ноябрь 2012 г., совместно с ООО «Центр MapT»);

– трехдневный тренинг по искусству ведения переговоров и ораторскому мастерству «Цицерон» (ноябрь 2012 г., совместно с ООО «Квадратный метр» и ООО «Директ консалт»);

Еще одной организацией, оказывающей услуги на рынке недвижимости Республики Беларусь, группой компаний «Мольнар» с целью развития у студентов специальных навыков, позволяющих представлять себя как квалифицированного специалиста, разработан **бизнес-курс «Формула успеха»**, призванный раскрыть уникальность и потенциал студента как личности, как бизнесмена, как лидера. Занятия бизнес-курса «Формула успеха» уже второй год проходят на базе ГИУСТ БГУ и одного из филиалов агентства недвижимости.

Также компания «ИНТЕЛЛЕКТСЕРВИС» разработала и уже в течение двух лет использует в учебном процессе ГИУСТ БГУ специальный учебный курс «Информационные бухгалтерские системы» для студентов специальности «менеджмент».

Для чтения отдельных курсов («Оценка недвижимости», «Основы риэлтерской деятельности», «Кадастр и оценка земельной собственности», «Управление имуществом предприятия») приглашаются специалисты-практики: директор «ИПМ-Консалт оценка», зам. директора «Института недвижимости и оценки», зам. директора агентства недвижимости «Динас», начальник отдела Национального кадастрового агентства.

Подготовка современного специалиста в вузе – это обучение не только теоретическим основам, но и умению решать конкретные прикладные задачи, самым оптимальным способом. Для этого необходимо особое внимание уделять развитию личностного потенциала каждого студента, которой напрямую связан с формированием их профессионального самосознания, являющегося базисом для развития личности профессионала.

Одним из направлений учебной и воспитательной работы на кафедре является научно-исследовательская работа студентов (далее – НИРС). НИРС является одним из важнейших средств повышения качества подготовки специалистов с высшим образованием, которое учит их творчески применять в практической деятельности достижения научно-технического прогресса, а, следовательно, быстро адаптироваться к современным условиям развития экономики. Можно сказать, что научная работа студентов – это вклад не только в науку вообще, но и в свое будущее. Научные лаборатории и кружки, студенческие научные общества и конференции, семинары – все это позволяет студенту начать полноценную научную работу, найти единомышленников по ней, с которыми можно посоветоваться и поделиться результатами своих исследований.

Так или иначе, исследовательской работой занимаются все студенты вузов: написание рефератов, курсовых и дипломных работ невозможно без проведения пусть даже самых простых исследований. Но более глубокая

научная работа, которой не обязывает заниматься учебный план, охватывает лишь немногих. Затрачивая свое личное время, студент развивает такие важные для будущего исследователя качества, как творческое мышление, инициативу, ответственность и умение отстаивать свою точку зрения.

В последние годы студенческая наука на кафедре управления недвижимостью ГИУСТ БГУ развивается динамично. Сегодня каждый второй студент принимает участие в научно-исследовательской работе. Это способствует развитию культуры мышления, выявляет творческий и профессиональный потенциал студента-исследователя, а также способствует развитию социальной активности личности. В целях координации и содействия развитию научно-исследовательской деятельности студентов специальности «менеджмент» специализации «менеджмент недвижимости» на кафедре функционирует студенческий научный кружок «Развитие предпринимательства на рынке недвижимости». В рамках деятельности кружка в 2010-2012 годах на базе кафедры управления недвижимостью ГИУСТ БГУ были проведены 19 научно-практических мероприятий. Также студенты и магистранты ГИУСТ БГУ участвовали в работе 21 научного мероприятия, проведенного на базе БГУ и других вузов.

За 2010-2012 годы в рамках деятельности кружка по результатам конференций студентами было опубликовано 18 статей и 105 тезисов докладов. В 2010-2012 учебном году 51 научная и творческая работа студентов специальности «менеджмент» специализации «менеджмент недвижимости», выполненных под научным руководством преподавателей кафедры управления недвижимостью, получила **награды** на конференциях, семинарах и конкурсах.

Традиционной стала ежегодная Межвузовская научная конференция молодых ученых, проводимая весной на базе ГИУСТ БГУ. Конференция пользуется большой популярностью среди молодежи, о чем свидетельствует ежегодное увеличение количества участников. В настоящее время конференция превратилась в мощный форум, рассматривающий широчайший спектр научных проблем экономики, общества и государства. Здесь молодым людям, делающим первые шаги в научных стремлениях, предоставляет возможность обменяться мнениями, выслушать конструктивную критику, получить опыт апробации, полученных результатов исследования.

В 2010 году дан старт Национальной олимпиаде студентов вузов по менеджменту и экономике «Бизнес-проект».

В 2012 году, была проведена вторая олимпиада студентов вузов по менеджменту и экономике «Бизнес-проект», но она уже приобрела статус международной. Интерес к ней наряду с отечественными вузами проявили также и вузы ближнего и дальнего зарубежья. За звание победителя в финале олимпиады боролись 17 команд из 13 ведущих вузов Республики Беларусь, Российской Федерации, Украины, Польши, Казахстана и Грузии.

В процессе профессиональной подготовки на кафедре управления недвижимостью ГИУСТ БГУ создаются необходимые условия для студентов, позволяющие им развивать личностный потенциал, проявлять социальную активность и накапливать опыт становления социальной и профессиональной компетентности.

Налаженный опыт сотрудничества преподавателей и представителей бизнес-кругов рынка недвижимости позволяет привлекать к развитию научно-исследовательской деятельности на кафедре не только профессорско-преподавательский состав, но и практикующих специалистов, опытных профессионалов, что в значительной мере способствует решению поставленных

перед учеными-преподавателями задач по повышению качества образования.

Практикующие специалисты в различных областях деятельности: экономической, юридической, инновационной, финансовой, в области менеджмента и маркетинга не редко становятся экспертами при проведении различных конкурсов, олимпиад, круглых столов, мастер-классов и тренингов. Таким образом, и руководители, и специалисты ведущих предприятий и учебных заведений Республики Беларусь принимают активное участие в практико-ориентированном образовании студентов ГИУСТ БГУ. Личное участие будущих работодателей в подготовке выпускников позволяет оказывать образовательные услуги, объективно соответствующие современным требованиям экономики, позволяя молодым специалистам быть востребованными на рынке труда.

Диплом о высшем образовании – свидетельство высокого уровня подготовки выпускника, и именно поэтому дальновидные работодатели «охотятся» за студентами, проводя ярмарки вакансий, участвуя, либо в качестве членов жюри, либо просто наблюдателей, в различных студенческих конкурсах, семинарах и олимпиадах, «присматриваясь» к потенциальным, будущим работникам.

Сотрудничество реального бизнеса и образовательных учреждений способствует продвижению инновационных процессов в экономике и формированию контингента специалистов, успешно работающих в условиях глобализации мировой экономики. С одной стороны, бизнес должен понимать, что без достойного образования нельзя добиться успеха. И поэтому бизнес должен инвестировать в это образование:

- вырабатывать конкретные рекомендации по содержанию учебных планов и программ;
- активно работать со студентами (потенциальными сотрудниками) по направлениям внеаудиторной научной и профессиональной исследовательской деятельности;
- специалисты-практики должны идти в аудиторию и сами вести практические занятия;
- предоставлять места производственной и преддипломной практики, параллельно присматриваясь к потенциальным сотрудникам.

Эти мероприятия также позволяют самим специалистам накапливать и свой научный уровень ради содержательных обобщений и выводов.

В дальнейшем на кафедре управления недвижимостью предполагается осуществлять постоянную работу по повышению качества образовательного процесса, углубляя и совершенствуя связь образования, науки и деятельности организаций различных форм собственности в сфере управления недвижимостью и оценки.

Ведь такая деятельность способствует не только образованию, но и воспитанию самоорганизованных, целеустремленных, с четкой жизненной позицией граждан, обладающих развитым кругозором, навыками планирования своей жизни, широким спектром умений и навыков высококвалифицированного специалиста, готового к реальным условиям жизни и работы.

Такое сотрудничество взаимовыгодно для каждой стороны. Во-первых, как уже было отмечено ранее, знания и опыт профессионалов позволяет обогатить практические навыки студентов, подготовить их к реалиям трудовой деятельности. А с другой стороны, для предпринимателей – это хорошая возможность подобрать себе в команду специалиста, отвечающего всем требованиям, предъявляемым к соискателям. Причем работодатель принимает на работу уже не «в слепую», а точно зная, с кем имеет дело, на что способен выпускник. Имея возможность наблюдать во время обучения студента за его

успехами и развитием личности. Присмотревшись к студенту во время прохождения производственной или преддипломной практики, работодатель может оценить его профессиональные навыки и интересы, и, принимая на работу такого специалиста, однозначно будет уверен в правильности своего решения.

Адаптация сотрудников федеральной службы исполнения наказаний в условиях «Концепции развития уголовно-исполнительной системы РФ до 2020г.»

Ю.В.Габдулина (Россия, Н-Тагил)

e-mail: vestochka1980@mail.ru

Современное российское общество переживает глобальные и локальные преобразования, условия и способы функционирования различных ведомств постоянно изменяются. Происходящие перемены затрагивают все без исключения сферы общественной жизни.

В области правоохранительной деятельности к таковым, безусловно, можно отнести весь комплекс, связанных с изменением стратегии исполнения уголовных наказаний в Российской Федерации. С конца XX века отечественная уголовно-исполнительная система находится в постоянном состоянии реформирования. Только комплексных федеральных концепций за этот период было утверждено четыре, количество же принятых законов и подзаконных актов способен вспомнить далеко не каждый узкий специалист. Со второй половины 2009 года принимаются нормативные акты и происходят события, которые в области отечественной теории и практики исполнения наказаний могут стать по-настоящему революционными.

Президент России Д. А. Медведев на заседании президиума Госсовета Российской Федерации в г.Вологде 11 февраля 2009 года дал старт реформе системы исполнения наказаний с целью сделать ее «эффективной, справедливой и цивилизованной».³⁶⁵ Были определены ее основные стратегические направления: 1) декриминализация части уголовно-наказуемых деяний, не представляющих значительной общественной опасности, и перевод их в категорию административных проступков с одновременным усилением административной ответственности за их совершение; 2) сокращение сферы применения меры уголовно-процессуального пресечения в виде заключения под стражу, в том числе за счет расширения сферы применения других мер пресечения, – таких как залог, домашний арест, личное поручительство; 3) сокращение сферы применения наказания в виде лишения свободы за счет развития альтернативных мер, – таких как обязательные работы, исправительные работы, ограничение свободы; 4) изменение режима отбывания наказания в виде лишения свободы и организационных форм деятельности самих российских исправительных учреждений в направлении

их приближения к аналогичным заведениям европейского типа; 5) создание системы постпенитенциарной помощи и контроля за поведением лиц, освобожденных из мест лишения свободы.³⁶⁶

³⁶⁵ Официальный сайт Президента РФ. Стенографический отчет о заседании президиума Государственного совета «О состоянии уголовно-исполнительной системы Российской Федерации» <http://news.kremlin.ru/transcripts/3150> (дата обращения – 12.02.2013).

³⁶⁶ Содержание и основные этапы реформирования уголовно-исполнительной системы. // Ведомости уголовно-исполнительной системы. 2009. № 12. С. 3

Сегодня проблемами реформирования УИС наши законодательные органы занимаются в тесной связи с учеными и практическими работниками системы. Результатом этой совместной работы явилась новая «Концепция развития уголовно-исполнительной системы Российской Федерации до 2020 года» (утверждена распоряжением Правительства Российской Федерации от 14.10.2010 № 1772-р).³⁶⁷ Этот важнейший нормативный акт предполагает разрешение целого комплекса вопросов и проблем, которые накопились в системе. Здесь прослеживается прямая рекомендация судебным органам сместить практику вынесения решений об уголовной ответственности в сторону альтернативных мер наказания, не связанных с изоляцией от общества.

Основными целями Концепции являются:

- повышение эффективности работы учреждений и органов, исполняющих наказания, до уровня европейских стандартов обращения с осужденными и потребностей общественного развития;
- сокращение рецидива преступлений, совершенных лицами, отбывшими наказание в виде лишения свободы, за счет повышения эффективности социальной и психологической работы в местах лишения свободы и развития системы постпенитенциарной помощи таким лицам;
- гуманизация условий содержания лиц, заключенных под стражу, и лиц, отбывающих наказание в виде лишения свободы, повышение гарантий соблюдения их прав и законных интересов.

Для достижения поставленных целей необходимо решить следующие задачи: совершенствование уголовно-исполнительной политики (организации исполнения наказаний), направленной на социализацию осужденных; изменение структуры уголовно-исполнительной системы, создание новых видов учреждений, осуществляющих исполнение наказаний в виде лишения свободы, отказ от коллективной формы содержания осужденных; осуществление раздельного содержания осужденных с учетом тяжести совершенного преступления и криминологической характеристики осужденного; изменение идеологии применения основных средств исправления осужденных в местах лишения свободы с усилением психолого-педагогической работы с личностью и подготовки ее к жизни в обществе; разработка форм проведения воспитательной работы, организации образовательного процесса и трудовой занятости осужденных в новых условиях отбывания наказания; модернизация и оптимизация системы охраны исправительных учреждений и следственных изоляторов, укрепление материальной базы следственных изоляторов, исправительных учреждений, уголовно-исполнительных инспекций; повышение эффективности управления уголовно-исполнительной системой с учетом ее новой структуры, в том числе путем формирования современной информационной и телекоммуникационной инфраструктуры; расширение сферы применения наказаний и иных мер, не связанных с лишением свободы; обеспечение необходимого уровня социальной защиты работников уголовно-исполнительной системы; внедрение современных технологий и технических средств в практику исполнения наказаний; совершенствование ведомственного контроля за деятельностью уголовно-исполнительной системы, обеспечение гласности в деятельности уголовно-исполнительной системы, ее подконтрольности институтам гражданского общества, создание условий для участия общественности в решении стоящих перед уголовно-исполнительной системой задач; развитие международно-

го сотрудничества с пенитенциарными системами иностранных государств, международными органами и неправительственными организациями.

В рамках кадрового обеспечения работников уголовно-исполнительной системы предполагается:

- определение нормативов штатной численности работников исправительных учреждений и следственных изоляторов на основе принятых норм законодательства Российской Федерации и международной практики, установление оптимальной нагрузки на работников уголовно-исполнительной системы, работающих в непосредственном контакте с осужденными и лицами, содержащимися под стражей;
- выработка требований к служебному поведению работников уголовно-исполнительной системы, создание правовых и организационных условий для их соблюдения;
- разработка и принятие мер (стандартов), основанных на единой системе обязанностей, запретов и ограничений, направленных на предупреждение коррупции;
- проведение комплекса мероприятий по дальнейшему развитию структуры профессионального образования работников уголовно-исполнительной системы;
- подготовка высококвалифицированных специалистов за счет перехода образовательных учреждений высшего профессионального образования Федеральной службы исполнения наказаний на бакалавриат, как основной уровень профессионального образования;
- повышение качества образовательных программ в области юриспруденции, экономики, государственного управления, усиление антикоррупционной направленности в образовательных программах дополнительного профессионального образования работников уголовно-исполнительной системы;
- реализация политики сокращения штатной численности работников уголовно-исполнительной системы за счет использования в работе инновационных технологий;
- обеспечение высокого социального статуса и престижа труда работника уголовно-исполнительной системы, законодательное определение системы социальных гарантий, в том числе выделения жилья работникам уголовно-исполнительной системы и членам их семей, развитие сети региональных медико-реабилитационных центров для профилактики профессиональной деформации, психологической перегрузки и организации семейного отдыха работников уголовно-исполнительной системы;
- широкое применение практики материального и морального стимулирования работников уголовно-исполнительной системы, дальнейшее развитие системы мер поощрения;
- повышение качества службы и условий труда работников уголовно-исполнительной системы, соответствующих характеру работы и уровню условий труда работников пенитенциарных учреждений развитых европейских государств;
- разработка и реализация комплекса мер, направленных на обеспечение безопасности службы и создание рабочих мест, оснащенных современными техническими и телекоммуникационными средствами управления процессами охраны, режима и надзора за осужденными и лицами, содержащимися под стражей;
- обеспечение сбалансированности процессов сохранения и обновления количественного и качественного состава кадров, повышения их профессиональной компетенции;
- разработка и осуществление мер, направленных на предупреждение и пресечение коррупции работниками уголовно-исполнительной системы;
- ротация руководящих кадров уголовно-исполнительной системы;

³⁶⁷ Ю.А.Реент. День завтрашний рождается сегодня. // Ведомости уголовно-исполнительной системы. 2011. № 10 (79). С.2-11

- разработка и осуществление комплекса мер, направленных на внедрение конкурсной системы замещения должностей правоохранительной службы, включая проведение конкурсных испытаний;

- подготовка и переподготовка кадров с учетом дальнейшей дифференциации видов наказаний, повышения роли видов наказаний, альтернативных лишению свободы, пенитенциарной психологии и пенитенциарной медицины;

- подготовка работников уголовно-исполнительной системы, владеющих новейшими психологическими и педагогическими методиками и технологиями воздействия на поведение граждан в условиях их изоляции от общества, в том числе и навыками работы с новыми телекоммуникационными системами;

- совершенствование специальной и психофизической подготовки работников уголовно-исполнительной системы за счет максимального приближения содержания программ обучения к реальным условиям оперативной служебной деятельности, улучшения методического обеспечения и условий проведения занятий, развитие и популяризация видов спорта, имеющих служебно-прикладную направленность;

- реализация в рамках ведомственного плана комплекса мер по искоренению коррупции и должностных злоупотреблений в уголовно-исполнительной системе, определение в качестве приоритета в работе по предупреждению нарушений противодействия злоупотреблениям в сфере закупок для нужд уголовно-исполнительной системы, незаконному содействию условно-досрочному освобождению и коррупционному содействию незаконному доступу в места лишения свободы предметов как разрешенных, так и запрещенных к использованию.³⁶⁸

Основным содержанием современной переходной эпохи, определяемой как общественная трансформация, является становление эффективного механизма адаптации к быстроменяющимся условиям внешней среды, основные параметры которой сегодня во многом задаются факторами общественной социальной ситуации. В связи с этим, в настоящее время структурное напряжение в федеральной службе исполнения наказаний (далее ФСИН) является достаточно высоким и имеет тенденцию к возрастанию.

Адаптация, как известно, сложный процесс, включающий в себя целый комплекс относительно самостоятельных, но системно взаимосвязанных компонентов (физиологический, социальный, психологический, правовой и другие).³⁶⁹

Под адаптацией к службе в системе исправительных учреждений, следует понимать процесс активного вхождения сотрудника в жизнь трудового коллектива, и освоения им характера и содержания служебной деятельности, связанной с оказанием различного рода психолого-педагогических и режимно-правовых воздействий на осужденных, а также включение его в систему служебных, межличностных и бытовых отношений в условиях конкретного исправительного учреждения.³⁷⁰ Повышение эффективности деятельности в современных условиях предопределяет активную разработку вопросов социально-психологической адаптации сотрудников. Наряду с этим, проблема совершенствования социально-психологической адаптации сотрудников исправительных

учреждений еще не получила своего практического применения в процессе подготовки и в служебной деятельности сотрудников в период глобальных преобразований. В итоге, часть сотрудников не адаптируется к службе в колонии, что ведет к большим социальным и личностным потерям.

Уголовно-исполнительная система (далее УИС), является одним из важнейших социально-правовых институтов государства и в огромной степени зависит от процессов и изменений, происходящих в нем. Она формируется, развивается и меняется под влиянием социальных, экономических, политических изменений, которые происходят в обществе. При этом складывающаяся ситуация во многом является отражением этих процессов, протекающих в обществе, криминальной среде, обуславливает изменения в экономике, социальной сфере и, прежде всего, определяет общественное сознание. В условиях реформирования уголовно-исполнительной системы, образованием Федеральной службы исполнения наказаний требуются новые подходы к функционально-структурному построению аппаратов управления УИС, организации работы с персоналом, инновационным формам и методам управленческой деятельности.

Немаловажным аспектом сегодняшнего реформирования уголовно-исполнительной системы становятся вопросы всестороннего контроля морально-психологического состояния сотрудников, как проходящих службу в настоящее время, так и вновь принимаемых на государственную службу. По данным статистики в последнее время отмечается рост нарушений законности и снижение уровня служебной дисциплины, текучесть кадров, недостаточный уровень профессионализма сотрудников, распространяющиеся социальные девиации, факты предательства интересов службы, занятие коммерцией. Руководство Федеральной службы исполнения наказаний уделяет значительное внимание поиску новых подходов к управлению профессиональной карьерой сотрудников УИС. Процесс становления сотрудника УИС требует приобретения значительного и специфического практического опыта и соответственно значительного времени и усилий. Сохраняется положительная динамика сокращения количества руководителей, проработавших в должности менее года. Большинство проблем организационного и управленческого характера у вновь назначенных начальников территориальных органов и исправительных учреждений возникает в первые три года работы, когда проходит полный адаптационный цикл. К их числу следует отнести регулирование материально-технического обеспечения и слабую управленческую подготовку. Выходом из этой ситуации является увеличение численности и видов категорий сотрудников, обучающихся в системе переподготовки и повышения квалификации ФСИН России.

Специалисты отмечают ухудшение качественного состава кадров, рост совершаемых сотрудниками преступлений коррупционной направленности, отток кадров, увольняющихся из системы по собственному желанию. Следует подчеркнуть, что это проблема морального облика сотрудника и задача кадровых подразделений, в первую очередь, состоит в совершенствовании воспитательной работы в рамках национального плана противодействия коррупции на основе общечеловеческих и профессионально-нравственных ценностей, требованиях гражданского и служебного долга.

Воспитательный процесс, проводимый кадровыми подразделениями в учреждениях уголовно-исполнительной системы можно условно разделить на несколько этапов: работа с кандидатами; «институт поручительства» (наставничество). Основными задачами наставничества являются:

³⁶⁸ Распоряжение Правительства РФ от 14.10.2010 № 1772-р «О Концепции развития уголовно-исполнительной системы Российской Федерации до 2020 года».

<http://www.ufsin29.ru/Reforma/Conzeption.aspx>

³⁶⁹ Розум, С.И. Психология социализации и социальной адаптации человека // С.И. Розум. – СПб: Речь, 2006. – 364 с.

³⁷⁰ Романов А.В. Работа с кадрами – залог эффективной работы всей системы // Преступление и наказание. 2011. № 6. С. 5-9.

а) адаптация молодых сотрудников к службе в учреждениях и органах УИС, приобщение к жизни коллектива подразделения, новым условиям жизнедеятельности, ориентирование на усвоение положительных традиций, глубокое осознание служебного долга и требований присяги;

б) обучение молодых сотрудников профессиональному мастерству, формам и методам работы, развитие способности самостоятельно и качественно выполнять возложенные на них обязанности, мобилизация на образцовое выполнение служебных задач, повышение квалификации, уровня физической подготовки, умение владеть табельным оружием, оказание поддержки и помощи в преодолении трудностей службы;

в) формирование у молодых сотрудников необходимых устойчивых морально-волевых качеств, высокой сознательности, дисциплинированности, трудолюбия, ответственности за порученное дело и свои поступки, профессиональной этики и культуры в работе, доброжелательного и уважительного отношения к сослуживцам и других профессионально важных качеств;

г) совершенствование профессионального отбора в учреждениях и органах на основе анализа результатов адаптационного периода, испытательного срока и последующей служебной деятельности подшефных.³⁷¹

Эффективность деятельности пенитенциарной системы во многом зависит от ее кадрового обеспечения. Работа кадров в области профессиональной адаптации сотрудников является одной из важных и объективно необходимых функций любой социальной системы, в том числе и УИС. Насколько эффективно осуществляется кадровая функция, настолько оптимально функционирует вся система, а решение проблем совершенствования кадрового обеспечения УИС является неперенным условием и важнейшим резервом повышения эффективности служебной деятельности как системы в целом, так и ее отдельных служб и учреждений.

Противоречия в социально-трудовых отношениях, связанные с процессом накопления человеческого капитала в современных корпорациях

*С.В. Горбунова (Россия, Ханты-Мансийск)
e-mail: gorbunova_sv@mail.ru*

Формирование человеческого капитала происходит в условиях противоречивости интересов субъектов социально-трудовых отношений. В России в советский период сложилась модель социального партнерства, в основе которой - «идеология классового мира и совпадения интересов наемных работников и работодателей»³⁷². С началом перехода к рыночным отношениям, акционирования предприятий, с появлением частных собственников происходит обострение противоречий в социально-трудовой сфере. В первую очередь, в связи с резким сокращением финансирования организаций и предприятий со стороны государства, а в отношении частных структур полного его прекращения. Кроме того, резкое сокращение вмешательства государства в экономику, в рыночные структуры, ослабление контроля над деятельностью руко-

водства частных предприятий, предоставление им максимальной самостоятельности в сочетании с несовершенной правовой базой привело к полному дисбалансу интересов работников и администрации, утрате трудовых мотиваций, к потере регулируемости в системе социально-трудовых отношений. До сих пор в этом плане не сформировались еще цивилизованные отношения.

Современный этап развития экономики характеризуется специфическим содержанием экономических интересов, новыми формами их реализации и направлениями согласования. Любые действия, мероприятия, расходы, связанные с накоплением и использованием человеческого капитала связаны, прежде всего, с проблемами прав собственности, столкновения интересов акционеров, работодателей, работников и других заинтересованных лиц.

Противоречия и конфликты, связанные с процессом накопления человеческого капитала, проявляются на всех уровнях социально-трудовых отношений (национальный, региональный, отраслевой, организационный (корпоративный), индивидуальный), поскольку каждый уровень представлен своими субъектами и их интересами

В нашем исследовании уделено основное внимание индивидуальному и организационному (корпоративному) уровням, поскольку именно на этих уровнях особенно остро проявляются интересы и связанные с их реализацией противоречия и конфликты и кроются на наш взгляд, истоки противоречий и конфликтов всех последующих уровней (отраслевого, регионального, национального).

Основными противоречиями в процессе накопления человеческого капитала на индивидуальном и организационном (корпоративном) уровнях нами выделены следующие:

1. На индивидуальном уровне социально-трудовых отношений:

а) внутриличностные конфликты, связанные с соперничеством мотивов и лежащих в их основе потребностей, как «носителей» человеческого капитала (работников), так и «инвесторов» (работодателей, собственников средств производства):

- внутренняя противоречивость экономических интересов наемного работника, собственника капитала, менеджера, заинтересованных с одной стороны в прибыльности фирмы, а с другой – в повышении личных доходов;
- стремление собственников средств производства к максимизации прибыли и долговременному экономическому эффекту с одной стороны, а с другой - «нежелание» инвестировать свободные средства в накопление человеческого капитала;

б) противоречия между системой стимулов труда организации и системой мотивов труда персонала:

- необходимость для наемных работников непрерывно пополнять и обновлять специальные знания, развивать трудовые способности, реализовывать мотивации с одной стороны, а с другой - отсутствие адекватного механизма реализации схем участия работников в прибыли, в собственности, в управлении;

- с одной стороны, человеческому капиталу отводится важнейшая роль в создании новой стоимости, приращении добавленной стоимости, а с другой - собственность работников остается чисто номинальной, отсутствуют у них реальные рычаги воздействия на процесс принятия решений, в том числе, на установление размеров дохода;

2. На организационном (корпоративном) уровне социально-трудовых отношений:

- а) с одной стороны, право собственника средств производства свободно распоряжаться остающейся у него прибылью и добровольно, по своему усмотрению инвестировать средства в человеческий капитал, а с другой -

³⁷¹ Э. В. Контарева, Н. Н. Барановский. Наставничество и его роль в профессиональной адаптации молодых сотрудников уголовно-исполнительной системы. М.: НИИ ФСИН России, 2010. 55 с.

³⁷² Экономика труда: (социально-трудовые отношения) / Под общ. ред. Н.А. Волгина, Ю.Г. Одегова. М.: Издательство «Экзамен», 2004. 736 с., с.707

необходимость согласовывать личные устремления и интересы со стратегическими целями и интересами влиятельных заинтересованных сторон;

б) с одной стороны, необходимость при принятии решений по вопросам накопления человеческого капитала учитывать интересы всех заинтересованных сторон, и в числе первых интересы «носителей» - наемных работников, а с другой - частнособственнический характер системы внутрифирменных интересов, полноправная собственность крупных акционеров при слабом влиянии остальных заинтересованных лиц, недооценка (а порой игнорирование) экономических интересов наемных работников;

в) с одной стороны, столкновение и несогласованность интересов ключевых участников внутрифирменных отношений: наемных работников; работодателей (собственников средств производства); акционеров (инвесторов); менеджеров (управляющих); заинтересованных сторон:

- противоречия между интересами работодателя и работников;

- противоречия между собственниками (акционерами) и менеджерами;

- противоречия между интересами значимых миноритариев и мажоритарных акционеров;

- противоречия между экономическими интересами акционеров и заинтересованных лиц;

а с другой - приоритет отдается преимущественно интересам акционеров и балансу интересов между акционерами и менеджерами.

Рассмотрим эти противоречия подробнее.

Как было отмечено, индивидуальный уровень корпоративных отношений представлен внутриличностными конфликтами, связанными с соперничеством мотивов и лежащих в их основе потребностей, как «носителей» человеческого капитала (работников), так и «инвесторов» (работодателей, собственников средств производства).

Исследования авторов в данной области показывают, что система трудовых отношений во множестве организаций находится в кризисном состоянии, вошли в противоречие с рыночными условиями функционирования организации. В реальной экономической действительности взаимодействуют система стимулов труда организации и система мотивов труда персонала, и взаимодействие этих систем является решающей сферой отношений организации и ее персонала. При этом системы мотивов труда персонала реализуются в гораздо меньшей степени.

Сегодня становится очевидным тот факт, что собственность на средства производства и корпоративная культура выступают в качестве мотивов трудовой деятельности. Правоммерно выделение «мотива ответственности» как важнейшего мотива трудовой деятельности. В действительности система трудовых отношений двусторонняя. В ее структуре две подсистемы: подсистема стимулов и мотивов труда и подсистема стимулов и мотивов ответственности («кнул» и «пряник»). В конечном счете, система стимулов организации и система мотивов персонала предстают во всей своей сложности как переплетение стимулов и мотивов труда, стимулов и мотивов ответственности.

Для наемных работников накопление человеческого капитала означает, с одной стороны, необходимость непрерывно пополнять и обновлять специальные знания, развивать трудовые способности, реализовывать мотивации и проявлять в этом волю, прилагать усилия. С другой стороны, отсутствие адекватного механизма реализации мотивации, основанной, согласно нашей позиции, прежде всего на долевом участии работников в прибыли, приводит к возникновению внутренней дилеммы, а в ко-

нечном итоге к торможению и неэффективности процесса накопления человеческого капитала.

Для работодателей, собственников средств производства, характерным, особенно в России, становится «нежелание» инвестировать свободные средства в человеческий капитал, несмотря на высокие нормы прибыли и возможность получать экономическую выгоду. Этот фактор в современных российских условиях приобрел такое сильное влияние, что по силе воздействия превосходит объективные факторы. Многие исследователи указывают на то, что модернизации Российской экономики препятствует во многом поведение российских собственников капитала, при котором, по словам С. Меньшикова «...более высокая прибыль в отраслях, ориентированных на внутренний рынок, проедается, вместо того, чтобы использоваться для совершенствования производства и повышения конкурентоспособности»³⁷³. При таких обстоятельствах основными источниками российского экономического роста становятся не увеличение инвестиций, технический прогресс и модернизация производства, а конъюнктура мировых цен на нефть и другие сырьевые товары, а также увеличение степени эксплуатации труда. Эти источники могут дать лишь кратковременный эффект.

Таким образом, противоречивое «нежелание» работодателей, собственников средств производства, инвестировать часть своей прибыли в накопление человеческого капитала негативно влияет на эффективность и масштабы этого процесса.

Организационный (корпоративный) уровень представлен, как отмечалось, столкновением интересов ключевых участников внутрифирменных отношений: наемных работников; работодателей (собственников средств производства); акционеров (инвесторов); менеджеров (управляющих); заинтересованных сторон.

Данный вопрос тесно связан с формированием национальной модели корпоративного управления.

Корпоративный уровень социально-трудовых отношений динамично развивается, в связи с чем возникает необходимость выделения внутрифирменных интересов. Участники формальных и неформальных внутрифирменных институтов находятся в процессе взаимодействия, взаимовлияния, взаимопроникновения и между ними возникают внутрифирменные (корпоративные) отношения.

Особенно остры противоречия между экономическими отношениями собственника, работодателя, и наемного работника.

Проблемам реализации внутрифирменных интересов посвящены многие теории. Существующие противоречия между интересами владельцев фирмы (акционеров, пайщиков) и ее управленческого персонала отражает теория агентов или теория передачи полномочий. Первые ориентируют свои действия на перспективу, другие стремятся к извлечению краткосрочной прибыли.

Теория заинтересованных лиц (стейкхолдеров) рассматривает в качестве цели функционирования любой фирмы гармонизацию конфликтующих интересов различных групп, имеющих прямое и косвенное отношение к ней - акционеров, менеджеров, наемных работников, органов власти, общественности и др. Свою деятельность, согласно данной концепции, фирма должна осуществлять не столько в направлении максимизации прибыли, сколько в улучшении социального положения своих работников, охраны окружающей среды. Теория утверждает, что менеджеры должны принимать решения с учетом интересов всех заинтересованных сторон. Относительно недавно возникшая «просвещенная теория заинтересованных сторон» предложена для измерения и оценки отношений всех

³⁷³ См.: Меньшиков С.А. Анатомия российского капитализма, с. 54.

акционеров и работников, а также прочих заинтересованных лиц. Согласно этой теории целевой функцией деятельности фирмы является максимизация ее долгосрочной стоимости.

Правомерность положений этих теорий подтверждают данные эмпирического исследования российских предприятий реального сектора, приводимые Г. Клейнером, Р. Качаловым, Е. Сушко³⁷⁴. Наиболее показательна позиция руководства предприятий-лидеров, экономическое положение которых благополучно. Здесь при принятии управленческих решений не только отдается приоритет интересам развития предприятия, но и интересы остальных сторон (кроме собственников) учитываются в большей степени, чем на предприятиях других групп. Отсюда следует важный вывод: на успешных предприятиях достигнут некий баланс интересов участников, иными словами, сбалансированный механизм принятия решений, обеспечивающий учет интересов всех участников производства, способствует улучшению финансово-экономического состояния предприятия.

В условиях такой сложной системы интересов и влияния, опрометчиво считать, будто «инвесторы» (в лице собственников средств производства) индивидуально, по своему усмотрению выбирают объемы и направления инвестиций в человеческий капитал работников, и этот выбор носит субъективный характер.

В современных условиях, как неоднократно отмечалось, необходимо учитывать активное участие в социально-трудовых отношениях государства и других заинтересованных сторон. Государство, даже если оно выступает в роли собственника средств производства (работодателя) финансирует социальные сферы, думается, руководствуясь более широкими соображениями (важен социальный эффект), хотя интересы государства в этом случае согласовываются и с интересами собственника (рост рентабельности и прибыльности). Ведь, как известно, потенциальные выгоды от инвестиций в человеческий капитал возникают на протяжении всей жизни человека, и их косвенно может получать и государство – в виде возрастающих налоговых поступлений с прибыли, с доходов.

Таким образом, одна из основ разногласий и противоречий в процессе накопления человеческого капитала связана с необходимостью для собственников средств производства согласовывать личные устремления и интересы со стратегическими целями и интересами различных заинтересованных сторон.

Для экономических интересов наемного работника, собственника капитала, менеджера, заинтересованных с одной стороны в прибыльности фирмы, а с другой – в повышении личных доходов, характерна внутренняя противоречивость. Эта же противоречивость определяет необходимость согласования экономических интересов и реализации путем взаимных уступок, поиска компромиссов.

Противоречивые экономические интересы субъектов корпоративного уровня социально-трудовых отношений представлены в таблице 1. Содержание таблицы хорошо иллюстрируют наблюдения Р. Капелюшникова. В российской модели, отмечает автор, «парадоксальным образом сочетаются, казалось бы трудно сочетаемые вещи: широкое присутствие элементов коллективно-договорного регулирования; близкая к абсолютной дискреционная власть менеджмента; тесная привязка заработной платы к доходности компании; активное исполь-

зование общегосударственных нормативов в качестве «якорей»...»³⁷⁵.

В подавляющем большинстве случаев собственность работников остается чисто номинальной, и у них нет реальных рычагов воздействия на процесс принятия решений, в частности, на установление заработной платы. Вместо этого существует тенденция к максимизации формального контроля. Потеря собственности работников, неучастие в принятии решений, непосредственно их касающихся, ведет к управленческому произволу, снижению эффективности и конкурентоспособности производства. Многие исследователи отмечают, что в целом ряде крупных и средних корпораций происходит фактическое отождествление фигур менеджмента и контролирующего акционера, то есть из наемных работников высшего уровня они превращаются в собственников корпорации.

В настоящее время в нашей стране, как справедливо замечает И.Ю. Бочарова, система внутрифирменных интересов уже превратилась в частнособственническую по характеру, но еще не стала созидательной в русле общенациональных целей³⁷⁶. Для России всегда была характерна недооценка личных экономических интересов. Известные западные экономисты (Дж. Стиглиц) в своих работах обращают внимание на то, что важнейшим фактором, повлиявшим на состояние российской экономики явилась неадекватная теоретическая концепция фирмы, заключающаяся в представлении о фирме, как о полной собственности крупных акционеров при слабом влиянии остальных заинтересованных лиц³⁷⁷.

Таблица 1 - Экономические интересы субъектов корпоративных отношений³⁷⁸

Субъекты корпоративных отношений	Содержание экономических интересов	Характер интересов	Ключевой субъект противоречий и конфликтов
Работники	Повышение личного дохода	Средне- и долгосрочные, индивидуалистической ориентации	Собственник средств производства (работодатель)
Собственник средств производства (работодатель)	Повышение отдачи от капитала, рост добавочной стоимости и прибыли, сокращение издержек	Кратко- или среднесрочные, индивидуалистической ориентации	Работники («носители» человеческого капитала)
Менеджеры (администрация)	Повышение личного дохода	Долгосрочные, индивидуалистической ориентации	Собственники (акционеры), заинтересованные лица

³⁷⁵ Капелюшников Р. Механизмы формирования заработной платы в российской промышленности // Вопросы экономики. 2004. №4. с.88.

³⁷⁶ См.: Бочарова И.Ю. Внутрифирменные интересы в условиях формирования национальной модели корпоративного управления, с. 118.

³⁷⁷ Цит. по: Бочарова И.Ю. Внутрифирменные интересы в условиях формирования национальной модели корпоративного управления, с. 117.

³⁷⁸ Составлено автором статьи. Отдельные составляющие таблицы заимствованы автором из: Бочарова И.Ю. «Внутрифирменные интересы в условиях формирования национальной модели корпоративного управления», с. 118.

³⁷⁴ См.: Г. Клейнер, Р. Качалов, Е. Сушко. Экономическое состояние и институциональное окружение российских промышленных предприятий: эмпирический анализ взаимосвязей // Вопросы экономики. 2005. №9. с.77-79

Собственники капитала (акционеры)	мажоритарные	Максимизация фонда дивидендов, капитализация прибыли, увеличение основного и оборотного капитала	Долгосрочные	Менеджеры
	миноритарные	Рост дивидендов, курса акций	Краткосрочные	Менеджеры
	работники	Сохранение рабочего места и зарплаты	Средне- и долгосрочные	Менеджеры

По выборке российских предприятий реального сектора Г. Клейнером, Р. Качаловым, Е. Сушко выведена общая средняя оценка значимости различных интересов³⁷⁹. Получилось, что в среднем по всей выборочной совокупности предприятий интересы развития предприятия считаются первостепенными (29,7%), и очень значимыми признаются интересы собственника (26,6%), а значимость интересов трудового коллектива, города, генерального директора оценивается как средняя.

Опираясь на результаты исследований Ассоциации менеджеров и Российского института директоров, можно выстроить в порядке убывания приоритетности интересы, во имя которых в первую очередь действует совет директоров на многих предприятиях России: 1-е место: интересы акционеров, баланс интересов между акционерами и менеджерами (78% из 100 предприятий); 2-е место: в интересах тех групп акционеров, которыми был выдвинут директор (40%); 3-е место: в интересах государства (если у него есть доля собственности) (18%); 4-е место: в интересах других заинтересованных групп (в том числе наемный персонал) (8%); 5-е место: в интересах высшего руководства (6%)³⁸⁰. Таким образом, экономическим интересам других заинтересованных сторон, куда включен и наемный персонал, в значительной степени уделяют внимание только малая часть российских предприятий.

Такое положение дел, безусловно, порождает конфликты в социально-трудовой сфере, а в конечном итоге негативно сказывается на эффективности использования производственных ресурсов и объемах производства экономики. Современные противоречия проявляются в заботах, просроченной задолженности по заработной плате, а прямые потери выражаются уровнем безработицы, представляющей собой нереализованный, но сформированный в результате затрат государства и общества человеческий капитал.

Каков выход из сложившейся ситуации?

Мировая практика свидетельствует о том, что отношения между наемными работниками и собственниками средств производства к настоящему времени существенно трансформировались, в результате чего конфронтационные методы борьбы, которые были свойственны первой половине XX в., потеряли былое значение³⁸¹, а борьба трудящихся за свои права и интересы утратила классово непримиримый, антагонистический характер.

Исследуя корпоративные отношения, корпоративное поведение большинство авторов сосредотачивают

внимание на необходимости участия рядовых работников в собственности (капитале) корпорации в качестве акционеров. Это и понятно в виду наблюдающихся перекосов в корпоративном управлении, вызванных, главным образом, сосредоточением в руках узкого круга лиц власти принятия решений и информации. Однако с позиций накопления человеческого капитала акцент, по нашему мнению все же должен делаться не столько на участии «носителей» человеческого капитала в акционерном капитале, сколько на правомочном долевом участии в финансовых результатах (прибыли), по крайней мере, их части.

Именно такое участие работников в прибыли отличает, по нашему убеждению, отношения по поводу формирования и использования человеческого капитала от формальных трудовых отношений работодателя и работника, формальных корпоративных отношений акционеров и менеджеров.

Итак, сделаем выводы. Особенно остро интересы и связанные с их реализацией противоречия и конфликты проявляются на индивидуальном и организационном (корпоративном) уровнях социально-трудовых отношений, где кроются истоки противоречий и конфликтов всех последующих уровней (отраслевого, регионального, национального). Несмотря на признание важнейшей роли человеческого капитала в создании добавленной стоимости, экономические интересы наемных работников как «носителей» человеческого капитала недооцениваются и, в отличие от интересов акционеров, не являются приоритетными для работодателей, собственников средств производства.

Только сбалансированный механизм принятия решений, обеспечивающий учет интересов всех участников производства, способствует эффективному использованию и накоплению человеческого капитала, а в конечном итоге росту финансово-экономических показателей.

Литература:

1. Ахмадинуров Р.М., Испулова С.Н. Социальное партнерство на промышленных предприятиях // Социологические исследования. - 2008. - №3. - с. 137-139
2. Бабкин В. Проблемы социально ответственной реструктуризации отечественных компаний // Человек и труд. - 2008. - №5. - с.51-53
3. Бессокирная Г.П. Социальное самочувствие рабочих // Социологические исследования. - 2008. - №3. - с.34-37
4. Бочарова И.Ю. Внутрифирменные интересы в условиях формирования национальной модели корпоративного управления // Экономическая наука современной России. - 2005. - №3(30). - с. 116 - 123.
5. Бузгалин А., Колганов А. Человек, рынок и капитал в экономике XXI века // Вопросы экономики. - 2006. - №3. - с. 125-141.
6. Васильев А.В. Социально-трудовые отношения: теория и практика // Трудовое право. - 2005. - №3. с.4-6
7. Дзарасов С. Способен ли частный капитал модернизировать российскую экономику? // Вопросы экономики. - 2005. - №4. - с.131-148.
8. Каз М. Мотивация труда: трансформация структуры теоретико-методологического знания и когнитивно-ценностный подход // Вопросы экономики. - 2005. - №12. - с. 82-95.
9. Капелюшников Р. Механизмы формирования заработной платы в российской промышленности // Вопросы экономики. - 2004. - №4. - с.66-89.
10. Клейнер Г., Качалов Р., Сушко Е.. Экономическое состояние и институциональное окружение российских промышленных предприятий: эмпирический анализ взаимосвязей // Вопросы экономики. - 2005. - №9. - с.67-86
11. Меньшиков С.А. Анатомия российского капитализма / С. А. Меньшиков. - М.: Междунар. отношения, 2004: ОАО Тип. Новости - 428 с.
12. Надель С.Н. Социальные факторы экономического роста // Мировая экономика и международные отношения. - 2005. - №5. - с.26-33.
13. Экономика труда: (социально-трудовые отношения) / К.Х. Абдурахманов, А.К. Акимов, Н.А. Волгин, Ю.Г. Одегов; Под. общ. ред. Н.А. Волгина, Ю.Г. Одегова. - М.: Издательство «Экзамен», 2004. - 736 с.

³⁷⁹ См.: Г. Клейнер, Р. Качалов, Е. Сушко. Экономическое состояние и институциональное окружение российских промышленных предприятий..., с.77-78

³⁸⁰ Данные приведены в статье Бочаровой И.Ю. «Внутрифирменные интересы в условиях формирования национальной модели корпоративного управления», с. 121-122.

³⁸¹ Надель С.Н. Социальные факторы экономического роста // Мировая экономика и международные отношения. 2005. №5. с.32

Современные требования к аттестации педагогического персонала в условия образовательного учреждения

О.А.Толстых, к. п. наук, доцент

(Россия, Екатеринбург)

e-mail: amada_15@rambler.ru

А.А. Сизмякова (Россия, Екатеринбург)

e-mail: cerik666@yandex.ru

Истоки современной аттестации находятся в глубине веков. Испытания в школах Древнего Вавилона, где готовились писцы (3 тыс. лет до нашей эры), проверка людей, изъявивших желание и рекомендованных в жрецы Древнего Египта: собеседование, выявление уровня образованности, умение вести беседу, слушать, молчать, испытание огнем, водой, страхом. За 2200 лет до нашей эры в Древнем Китае уже существовала система проверки способностей и лояльности лиц, пожелавших занять должность в органах власти: они должны были быть в меру эрудированы, творчески относиться к работе, соблюдать этические нормы поведения на государственной службе.

В нашей стране зарождение аттестации относится к концу 60-х гг. и связано с утверждением Госкомитетом по науке и технике и Госстроя СССР в мае 1969 г.

Развитие аттестационной процедуры протекало неспешно и благопристойно. Отрицательное заключение аттестационной комиссии были весьма редки, а продвижение по служебной лестнице вообще никак не соотносилось с аттестацией.

Эволюция аттестации свидетельствует о том, что законы, нормативные акты и методики ее проведения с веками становились все мягче и снисходительнее, но в то же время технологии стремились к точности и справедливости. Появились общие и частные критерии оценки, общие характеристики. Что касается последних, то они и до настоящего времени не соответствуют настоящим качествам аттестованных, неточны, в них не хватает искренности для принятия обоснованных решений по дальнейшей карьере аттестуемого.

Так, в начале XX века от сотрудника требовалось выполнение примитивных функций, не требующих от него особенных качественных характеристик. Однако технический прогресс привел к тому, что в XXI веке выдающиеся результаты стали возможны только при наличии высококвалифицированных сотрудников, обладающих необходимым потенциалом.

Впервые формализованные методы оценки появились в США в начале XX века. В 1960-х годах стали использоваться схемы, соответствующие стратегическим задачам бизнеса, которые легли в основу современных методик. В 1960–1970-х годах в США появилась новая система менеджмента, ставшая впоследствии очень популярной – управление по целям (УПЦ), management by objectives (MBO). В 1980-е годы была создана оценочная методика, названная performance management – управление исполнением. Она является частью системы менеджмента, также называемой performance management. Данная методика направлена как на оценку результата, так и на то, какими способами он был достигнут – оценку личностных качеств сотрудника³⁸².

Аттестация (лат. Attestatio – свидетельство) – определение, проверка, испытание, оценка различных качеств работника, установление его служебно-должностного соответствия предъявляемым требованиям

к занимаемой должности. Она может быть и как средство улучшения качества работы персонала.

На Западе согласно теории управления персоналом аттестация – это подведение итогов работы сотрудника по завершении срока действия его трудового контракта, оценка результатов его труда за весь период действия контракта, определение степени соответствия сотрудника установленным его должности требованиям, требованиям должностной инструкции, которые были положены в основу трудового контракта.

Оценку поведения и деятельности людей мы производим повседневно, окружающие оценивают человека осознанно и неосознанно, систематически и несистематически. Но эта оценка всегда носит субъективный характер.

Аттестация, в отличие от такой оценки, может быть определена как формализованная (стандартизованная) и институционализированная форма составления оценки группой людей. Отличие заключено в форме оценки, когда заданы цели, задачи, частота, правовые и социокультурные последствия аттестации.

Также аттестация может быть частным элементом общей процедуры оценки. Как только назвали процедуру оценки термином «аттестация», она автоматически распространила на нее действие государственных нормативных актов – со всеми юридическими последствиями.

Существующие сегодня нормативные правовые акты, касающиеся вопросов проведения аттестации, носят отраслевой характер и на большую часть руководителей и специалистов не распространяются.

Любая аттестация преследует достижение нескольких целей:

1. Проверить конкретного работника, соответствует определенным профессиональным качествам

2. Оптимальное выполнение заданий сотрудниками учреждения.

3. Внедрение инновационных подходов в работе с детьми

4. Отслеживание и переработка информации для планирования и реализации мероприятий по развитию навыков и умений воспитанников (учащихся).

Предметами оценки сотрудника в ходе аттестации могут быть:

– качество выполнения должностных обязанностей;

– особенности поведения;

– эффективность деятельности сотрудника;

– уровень компетентности;

– объем работы;

– качество работы;

– поведение на рабочем месте и отношения с другими сотрудниками;

– дисциплинированность;

– обладание способностями и ЗУН, необходимыми для данной должности;

– инициативность, стремление взять на себя большую ответственность;

– обладание способностями ЗУН, которые выходят за рамки требований к занимаемой должности.

Непосредственными объектами аттестации являются:

– результаты работы сотрудника,

– его творческий потенциал,

– оптимальное выполнение своих обязанностей.

Аттестация решает следующие основные задачи:

– определение (выявление) уровня профессиональной подготовки и потенциальных возможностей педагогического персонала;

– выявление недостатков в работе персонала с целью их дальнейшего устранения;

³⁸² Журнал «Право и защита»/№6/2012/Свободный стиль/ Аттестация персонала – залог конкурентоспособности компаний XXI века. URL: <http://www.pravo-mag.ru/journal/article395> (дата обращения 11.02.2013)

- формирование профессионального состава персонала учреждения;
- совершенствование системы повышения квалификации персонала;
- стимулирование труда работников и создание условий для их творческой деятельности;
- сбережение и увеличение интеллектуальной собственности учреждения;
- обеспечение учреждения компетентными и заинтересованными в результатах труда сотрудниками;
- установление соответствия (или несоответствия) занимаемой должности.

Основные функции аттестации персонала заключаются в следующем:

- контроль результатов труда и способностей сотрудников (контрольная функция);
- выявление ценностей и ожиданий персонала, создание условий для культурных трансляций (социокультурная функция);
- поддержка проведения морального и экономического стимулирования в отношении персонала (функция стимулирования);
- оценка качеств и результатов труда персонала (функция оценки);
- определение результатов деятельности и потенциальных возможностей персонала (функция отбора);
- совершенствование методов и процедур проведения аттестации (методическая функция);

От аттестации освобождаются:

- сотрудники, проработавшие на данной должности менее года;
- молодые специалисты в период обязательной работы по направлению после окончания учебного заведения и при условии, что их подготовка осуществлялась по госзаказу;
- молодые специалисты, которые на основании договора между ними и предприятием были направлены последним на обучение;
- беременные женщины и женщины, имеющие детей в возрасте до года;
- женщины, находившиеся в отпуске в связи с беременностью и родами и по уходу за ребенком до трех лет (они проходят аттестацию не ранее чем через год после выхода на работу).

Аттестация может помочь:

- определить соответствие работника занимаемой должности и (при необходимости) направить его на курсы повышения квалификации;
- использовать каждого работника в соответствии с его специальностью и квалификацией;
- по результатам аттестации присвоить сотрудникам квалификационную категорию, которые влияют на размер зарплаты в пределах должностей одного уровня;
- обеспечить возможности для ротации кадров, освобождения работника от занимаемой должности, а также перевода на более (менее) квалифицированную работу.

Аттестация призвана являться инструментарием профессионального роста. Должна способствовать процессу самообразования работника.

Изменения в сфере образования сопровождаются расширением профессиональных функций не только педагогов общеобразовательной школы, но и педагогов дошкольного образовательного учреждения (функции консультанта, проектировщика, исследователя и другие). Стимулом качественного педагогического труда станет новая система аттестации педагогических кадров. В связи с этим необходимо обновить квалификационные требования и квалификационные характеристики для педагога.

Центральное место в них должны занимать профессиональные педагогические компетентности, являющиеся основой для обновления процедур аттестации. Чтобы успешно решать профессиональные задачи, педагог должен быть способен к проявлению творческой активности и реализации нестандартных подходов. Развитие современной системы образования обуславливает появление новых содержательных и процессуальных характеристик педагогической деятельности.

В процессе аттестации оценивается не педагог, а его профессиональная деятельность и профессиональный рост. Традиционными формами оценки труда педагогических кадров являются:

1. Внешнее формальное оценивание – делается акцент на отчетности; результаты применяются суммативно. Но при такой практике оценивания педагоги не воспринимают, что оценивание действительно служит их развитию.

2. Неформальное оценивание – оценивание со стороны учащихся (воспитанников) и родителей. При таком оценивании большую роль играют все психологические особенности межличностного оценивания и взаимодействия. Однако, руководители образовательных учреждений недостаточно компетентны в объективизации оценки педагога с точки зрения других участников образования.

3. Тест на способности – задания подбираются так, чтобы на основе их выполнения можно было вынести суждение о том, насколько педагог действительно готов проводить качественное обучение и имеет для этого соответствующую квалификацию.

4. Портфолио – метод оценки и рефлексии собственной деятельности и достижений.

5. Самооценка – процесс, составленный из различных элементов и методов для получения информации о собственном уровне преподавания с целью совершенствования.

Аттестация проводится в целях установления соответствия уровня квалификации педагогических работников требованиям, предъявляемым к квалификационным категориям (первой или высшей) или подтверждения соответствия педагогических работников занимаемым ими должностям на основе оценки их профессиональной деятельности.

Аттестация с целью подтверждения соответствия педагогических работников занимаемой должности проводится один раз в 5 лет в отношении педагогических работников, не имеющих квалификационных категорий (первой или высшей). Основанием для проведения аттестации является представление работодателя.

Аттестация педагогического работника для установления соответствия уровня его квалификации требованиям, предъявляемым к первой или высшей квалификационным категориям, проводится на основании заявления педагогического работника. Продолжительность аттестации для каждого педагогического работника с начала ее проведения и до принятия решения аттестационной комиссией не должна превышать двух месяцев. Педагогические работники могут обратиться в аттестационную комиссию с заявлением о проведении аттестации для установления соответствия уровня их квалификации требованиям, предъявляемым к высшей квалификационной категории не ранее чем через 2 года после установления первой квалификационной категории.

Педагогические работники в ходе аттестации проходят квалификационные испытания в письменной форме по вопросам, связанным с осуществлением ими педагогической деятельности по занимаемой должности.

По результатам аттестации педагогического работника с целью подтверждения соответствия занимаемой

должности аттестационная комиссия принимает одно из следующих решений:

- соответствует занимаемой должности (указывается должность работника);
- не соответствует занимаемой должности (указывается должность работника).

Первая квалификационная категория может быть установлена педагогическим работникам, которые:

- владеют современными образовательными технологиями и методиками и эффективно применяют их в практической профессиональной деятельности;
- вносят личный вклад в повышение качества образования на основе совершенствования методов обучения и воспитания;
- имеют стабильные результаты освоения обучающимися, воспитанниками образовательных программ и показатели динамики их достижений выше средних в субъекте Российской Федерации.

Высшая квалификационная категория может быть установлена педагогическим работникам, которые:

- имеют установленную первую квалификационную категорию;
- владеют современными образовательными технологиями и методиками и эффективно применяют их в практической профессиональной деятельности;
- имеют стабильные результаты освоения обучающимися, воспитанниками образовательных программ и показатели динамики их достижений выше средних в субъекте Российской Федерации, в том числе с учетом результатов участия обучающихся и воспитанников во всероссийских, международных олимпиадах, конкурсах, соревнованиях;
- вносят личный вклад в повышение качества образования на основе совершенствования методов обучения и воспитания, инновационной деятельности, в освоение новых образовательных технологий и активно распространяют собственный опыт в области повышения качества образования и воспитания.

Аттестация педагогов должна проводиться в соответствии с требованиями законодательства именно для этой процедуры, подкрепляться нормативной базой, которая регулярно обновляется в соответствии с тенденциями развития современного образования.

Аттестация педагогических кадров проходит согласно «Положения об аттестации», что обеспечивает легитимность результатов аттестации. «Положения об аттестации» - нормативный документ, целью разработки которого является установление единых требований к периодичности, процедуре, методике проведения аттестации всего педагогического персонала, а также к содержанию, порядку разработки, утверждения методик аттестации. Происходит оценка требований, предъявляемых к педагогам, закрепленных в основополагающих документах,

В соответствии с разработанным профессиональным стандартом уровень квалификации педагога может рассматриваться, как совокупность шести основных компетентностей:

1. В области личностных качеств.
2. В постановке целей и задач педагогической деятельности.
3. В мотивировании обучающихся (воспитанников) на осуществление учебной (воспитательной) деятельности.
4. В разработке программы деятельности и принятии педагогических решений.
5. В обеспечении информационной основы педагогической деятельности.

6. В организации педагогической деятельности³⁸³.

Результаты аттестации каждого работника заносятся в аттестационный лист, который хранится в личном деле сотрудника на протяжении всего периода его работы в учреждении.

Что же касается аттестации учебно-вспомогательного, то для данной категории работников порядок аттестации разработан не был. Однако, обеспечение учреждения хорошо подготовленными и мотивированными работниками в соответствии со стратегией учреждения – одно из требований современной общест-венности.

Не зависимо от должности, для качественного выполнения трудовых обязанностей необходима подготовка – приобретение определенных знаний, умений и навыков, относящихся непосредственно к выполняемой работе; необходимо обучение – минимум информации, которая требуется сотрудникам, чтобы сохранить свое рабочее место. Работники должны обеспечивать состояние помещений и оборудования в соответствии с санитарно-гигиеническими нормами, участвовать в планировании и организации жизнедеятельности воспитанников. Необходимо знать нормативно-правовые акты, регламентирующие образовательную деятельность, основы педагогики, психологии, гигиены, правила по охране труда и пожарной безопасности. Но ведь зачастую на работу в категорию учебно-вспомогательного персонала устраиваются граждане, не имеющие даже начального профессионального образования. Поэтому подготовка персонала, его обучение ложиться на плечи самого образовательного учреждения, в связи с чем появляется необходимость в разработке аттестации для учебно-вспомогательного персонала, в ходе которой будет устанавливаться соответствие занимаемой должности. Данный процесс можно рассматривать и как один из методов мотивации и стимулирования работников.

Выше сказанное говорит о том, что испытание индивидуальных способностей и профессионализма работников является важной и неотъемлемой частью общественной жизни многих государств. Аттестация призвана способствовать повышению ответственности, развитию самостоятельности и готовности работников проявлять инициативу.

383 Баданова Н.М. Аттестация педагогических работников: взгляд изнутри. URL: <http://dostizhenie.ucoz.ru> (дата обращения 11.02.2013)

УЧАСТНИКИ КОНФЕРЕНЦИИ

Ф.И.О.	Ученая степень, звание	Организация	Территория
Азарёнок Н.В.	К.психол.наук, доцент	Белорусский государственный педагогический университет имени Максима Танка	Респ.Беларусь, Минск
Аликперов И.М.	К.э.наук, доцент	ФГБОУ ВПО «Уральский государственный педагогический университет»	Россия, Екатеринбург
Бекенёва К.Н.		ФГБОУ ВПО «Уральский государственный педагогический университет», магистрант	Россия, Нижний Тагил
Белоногова У.А.		ФГБОУ ВПО «Уральский государственный педагогический университет», магистрант	Россия, Нижний Тагил
Бесогонова В.В.		ФГБОУ ВПО «Уральский государственный педагогический университет», магистрант	Россия, Екатеринбург
Битнер А.Е.		ФГБОУ ВПО «Уральский государственный педагогический университет», магистрант	Россия, Нижний Тагил
Бокова И.А.		ФГБОУ ВПО «Уральский государственный педагогический университет», магистрант	Россия, Нижний Тагил
Бородина С.С.		ФГБОУ ВПО «Уральский государственный педагогический университет», магистрант	Россия, Нижний Тагил
Бушуева С.П.		ФГБОУ ВПО «Уральский государственный педагогический университет», магистрант	Россия, Екатеринбург
Варлакова С.В.		ФГБОУ ВПО «Уральский государственный педагогический университет», магистрант	Россия, Екатеринбург
Вервейн Л.		ФГБОУ ВПО «Уральский государственный педагогический университет», магистрант	Россия, Камышлов
Воробьева М.А.	К.психол.наук, доцент	ФГБОУ ВПО «Уральский государственный педагогический университет»	Россия, Екатеринбург
Ворог니кова Т.В.		ФГБОУ ВПО «Уральский государственный педагогический университет», магистрант	Россия, Екатеринбург
Габдулина Ю.В.		ФГБОУ ВПО «Уральский государственный педагогический университет», магистрант	Россия, Нижний Тагил
Гаева О.Н.		ФГБОУ ВПО «Уральский государственный педагогический университет», магистрант	Россия, Рефтинский
Галимов В.А.		ФГБОУ ВПО «Уральский государственный педагогический университет», магистрант	Россия, Нижний Тагил
Горбунова Е.Ю.		ФГБОУ ВПО «Уральский государственный педагогический университет», магистрант	Россия, Сухой Лог
Горбунова С.В.	К.э.наук, доцент	ФГБОУ ВПО «Югорский государственный университет»	Россия, Ханты-Мансийск
Гриценко Н.В.		ФГБОУ ВПО «Уральский государственный педагогический университет», магистрант	Россия, Нижний Тагил
Гурина И.А.		ФГБОУ ВПО «Уральский государственный педагогический университет», магистрант	Россия, Камышлов
Девятковская И.В.	К.психол.наук, доцент	ФГБОУ ВПО «Уральский государственный педагогический университет»	Россия, Екатеринбург
Деньгина Е.В.		ОАО «НПК Уралвагонзавод», сотрудник службы персонала	Россия, Нижний Тагил
Евстафьева Е.А.		ФГБОУ ВПО «Челябинский государственный университет», аспирант	Россия, Челябинск
Еремеева И.В.		ФГБОУ ВПО «Уральский государственный педагогический университет», магистрант	Россия, Серов
Жук М.В.	К.филос.наук, доцент	КЗ Сумской ОИППО	Украина, Сумы
Жук М.М.		КЗ Сумской ОИППО, Магистрант	Украина, Сумы
Журавлева О.А.		ФГБОУ ВПО «Уральский государственный педагогический университет», магистрант	Россия, Нижний Тагил
Захарова Л.А.	К.физ.-мат. Наук, доцент	ФГБОУ ВПО «Уральский государственный педагогический университет»	Россия, Екатеринбург
Зыкова Н.Д.		ФГБОУ ВПО «Уральский государственный педагогический университет», магистрант	Россия, Екатеринбург
Иванова Л.Б.		ФГБОУ ВПО «Уральский государственный педагогический университет», магистрант	Россия, Камышлов
Ивашина Л.П.		Сумской областной институт последипломного педагогического образования, ст.преподаватель	Украина, Сумы

Ф.И.О.	Ученая степень, звание	Организация	Территория
Ильичева Е.А.		ФГБОУ ВПО «Уральский государственный педагогический университет», магистрант	Россия, Красно- турьинск
Каваева А.И.		ФГБОУ ВПО «Уральский государственный педагогический университет», магистрант	Россия, Нижний Тагил
Квашнина Ю.Ю.		ФГБОУ ВПО «Уральский государственный педагогический университет», магистрант	Россия, Карпинск
Ковалевич М.С.	К.п.наук, доцент	Брестский госуниверситет имени А.С. Пушкина	Респ.Беларусь, Брест
Кокшарова У.В.		ФГБОУ ВПО «Уральский государственный педагогический университет», магистрант	Россия, Серов
Коломацкая Е.Ю.		ФГБОУ ВПО «Уральский государственный педагогический университет», магистрант	Россия, Сухой Лог
Константинова А.В.		ФГБОУ ВПО «Уральский государственный педагогический университет», магистрант	Россия, Екате- ринбург
Копанишина И.А.		ФГБОУ ВПО «Уральский государственный педагогический университет», магистрант	Россия, Екате- ринбург
Коршунова С.Ю.		ФГБОУ ВПО «Уральский государственный педагогический университет», магистрант	Россия, Екате- ринбург
Красник В.С.	К.психол.наук, доцент	ФГБОУ ВПО «Челябинский государственный университет»	Россия, Челя- бинск
Кропотов Д.В.		ФГБОУ ВПО «Уральский государственный педагогический университет», магистрант	Россия, Екате- ринбург
Кузнецова Н.В.	Доцент	ФГБОУ ВПО «Байкальский государственный университет экономики и права»	Россия, Иркутск
Кузьменкова Н.В.		ФГБОУ ВПО «Уральский государственный педагогический университет», магистрант	Россия, Екате- ринбург
Куликова П.А.		ФГБОУ ВПО «Уральский государственный педагогический университет», магистрант	Россия, Нижний Тагил
Куликовский С.А.		Белорусский государственный технологический универси- тет, студент	Респ.Беларусь, Минск
Куркина М.П.	К. э.наук, доцент	ФГБОУ ВПО «Курский государственный медицинский уни- верситет»	Россия, Курск
Лебедева Л.А.		ФГБОУ ВПО «Уральский государственный педагогический университет», магистрант	Россия, Сухой Лог
Лихачева А.П.		ФГБОУ ВПО «Уральский государственный педагогический университет», магистрант	Россия, п.Зайково
Лукашевич А.С.		ФГБОУ ВПО «Уральский государственный педагогический университет», магистрант	Россия, Верхоту- рье
Лукина Л.В.		ФГБОУ ВПО «Уральский государственный педагогический университет», магистрант	Россия, Нижний Тагил
Макаров В.Д.		ФГБОУ ВПО «Уральский государственный педагогический университет», директор филиала в г. Красноуфимске	Россия, Красноу- фимск
Мальцева Е.С.		ФГБОУ ВПО «Уральский государственный педагогический университет», магистрант	Россия, Красно- турьинск
Мамин Р.А.		ФГБОУ ВПО «Уральский государственный педагогический университет», магистрант	Россия, Серов
Матвеев О.О.		ФГБОУ ВПО «Уральский государственный педагогический университет», магистрант	Россия, Екате- ринбург
Матыцина Е.Г.		ФГБОУ ВПО «Уральский государственный педагогический университет», магистрант	Россия, Серов
Медведев И.А.	К.наук гос.управления;	Сумской областной институт последипломного педагогиче- ского образования, доцент, член-корреспондент Академии педагогических и социальных наук (г. Москва)	Украина, Сумы
Месникович С.А.	К.психол.наук, доцент	Белорусский государственный педагогический университет имени Максима Танка	Респ.Беларусь, Минск
Мещерякова Е.В.	К.э.наук, доцент	Белорусский государственный технологический универси- тет	Респ.Беларусь, Минск
Мищенко С.В.		ФГБОУ ВПО «Уральский государственный педагогический университет», магистрант	Россия, Нижний Тагил
Монастырская Г.В.	Ст.науч.струдник	ДУ «Институт экономики и прогнозирования НАН Украи- ны»	Украина, Киев
Невдах С.И.	К.п.н., доцент	Белорусский государственный педагогический университет имени Максима Танка	Респ.Беларусь, Минск
Нелюбина М.М.		ФГБОУ ВПО «Уральский государственный педагогический университет», магистрант	Россия, Екате- ринбург

Ф.И.О.	Ученая степень, звание	Организация	Территория
Николаева А.В.		ФГБОУ ВПО «Уральский государственный педагогический университет», магистрант	Россия, Талица
Николаева С.Л.		ФГБОУ ВПО «Уральский государственный педагогический университет», магистрант	Россия, Реж
Нищенко О.Н.		ФГБОУ ВПО «Уральский государственный педагогический университет», магистрант	Россия, пгт.Андра
Орехова Н.В.		ФГБОУ ВПО «Уральский государственный педагогический университет», магистрант	Россия, Карпинск
Паршина Е.В.		ФГБОУ ВПО «Уральский государственный педагогический университет», магистрант	Россия, Екатеринбург
Перегуд О.А.		ФГБОУ ВПО «Уральский государственный педагогический университет», магистрант, ОАО «НПК «Уралвагонзавод»	Россия, Нижний Тагил
Петрова А.Н.		ФГБОУ ВПО «Уральский государственный педагогический университет», 5 курс	Россия, Екатеринбург
Петрова Т.А.	К.филол.наук, доцент	ФГБОУ ВПО «Югорский государственный университет»	Россия, Ханты-Мансийск
Печеркина А.А.	К.психол.наук, доцент	ФГБОУ ВПО «Уральский государственный педагогический университет»	Россия, Екатеринбург
Плешивцева Т.Н.		ФГБОУ ВПО «Уральский государственный педагогический университет», магистрант	Россия, Северо-уральск
Подкорыгова И.В.		ООО Герофарм, заместитель директора по продажам	Россия, Санкт-Петербург
Пономарева Е.Н.		ФГБОУ ВПО «Уральский государственный педагогический университет», магистрант	Россия, п.Зайково
Разумов Е.Н.		ФГБОУ ВПО «Уральский государственный педагогический университет», магистрант	Россия, Екатеринбург
Рейзенгауэр С.А.		ФГБОУ ВПО «Уральский государственный педагогический университет», магистрант	Россия, п.Лобва
Рукавишникова Н.А.		ФГБОУ ВПО «Уральский государственный педагогический университет», магистрант	Россия, Нижний Тагил
Рудневская Д.О.		ФГБОУ ВПО «Уральский государственный педагогический университет», магистрант	Россия, Нижний Тагил
Рымкевич О.А.		ФГБОУ ВПО «Уральский государственный педагогический университет», магистрант	Россия, Екатеринбург
Серебрякова М.		ФГБОУ ВПО «Уральский государственный педагогический университет», аспирант	Россия, Екатеринбург
Сегид И.А.		ФГБОУ ВПО «Уральский государственный педагогический университет», магистрант	Россия, Качканар
Сушко В.Н.		ФГБОУ ВПО «Уральский государственный педагогический университет», магистрант	Россия, Нижний Тагил
Садовникова Н.О.	К.психол.н, доцент	ФГБОУ ВПО «Уральский государственный педагогический университет»	Россия, Екатеринбург
Садовникова Т.В.		ФГБОУ ВПО «Уральский государственный педагогический университет», магистрант	Россия, Ирбит
Сайфуллина И.Ш.		ФГБОУ ВПО «Уральский государственный педагогический университет», магистрант	Россия, п.Б.Исток
Самсонова М.В.	К.э.наук	ФГБОУ ВПО «Ульяновский государственный технический университет»	Россия, Ульяновск
Семаков А.В.		ФГБОУ ВПО «Уральский государственный педагогический университет», магистрант	Россия, Нижний Тагил
Сиднева Ж.К.	К.э.наук, ст.науч.сотрудник	Национальный университет пищевых технологий	Украина, Киев
Синякова М.Г.	Канд.пед.наук, профессор	ФГБОУ ВПО «Уральский государственный педагогический университет», директор Института кадрового развития и менеджмента	Россия, Екатеринбург
Сизмякова А.А.		ФГБОУ ВПО «Уральский государственный педагогический университет», магистрант	Россия, Екатеринбург
Смоленцева О.В.		ФГБОУ ВПО «Уральский государственный педагогический университет», Специалист по УМР	Россия, Екатеринбург
Станкова М.З.	Доктор наук, доцент	ЮЗУ „Неофит Рилски”	Болгария, Благоевград
Статкевич М.С.		ФГБОУ ВПО «Уральский государственный педагогический университет», магистрант	Россия, Екатеринбург

Ф.И.О.	Ученая степень, звание	Организация	Территория
Сыманюк Э.Э.	Д.психол.наук, профессор	ФГБОУ ВПО «Уральский государственный педагогический университет», зав.кафедрой акмеологии и психологии управления	Россия, Екатеринбург
Тарабасва Е.С.		ФГБОУ ВПО «Уральский государственный педагогический университет», магистрант	Россия, Екатеринбург
Темнятина О.В.	К.п.наук, доцент	ГБОУ ДПО СО Институт развития образования	Россия, Екатеринбург
Толстых Л.П.		ФГБОУ ВПО «Уральский государственный педагогический университет», доцент кафедры АПУ	Россия, Екатеринбург
Толстых О.А.	К.п.наук, доцент	ФГБОУ ВПО «Уральский государственный педагогический университет»	Россия, Екатеринбург
Трифанова Л.В.		ФГБОУ ВПО «Уральский государственный педагогический университет», магистрант	Россия, Лянтор
Тудей А.В.		ФГБОУ ВПО «Уральский государственный педагогический университет», магистрант	Россия, Екатеринбург
Турышева Е.Д.		ФГБОУ ВПО «Уральский государственный педагогический университет», магистрант	Россия, Екатеринбург
Устюшенко Н.А.		Государственный институт управления и социальных технологий Белорусского государственного университета, преподаватель	Респ.Беларусь, Минск
Ушакова Е.А.		ФГБОУ ВПО «Уральский государственный педагогический университет», магистрант	Россия, Серов
Ушева М.Н.	PhD, гл. ассистент	ЮЗУ „Неофит Рилски“	Болгария, Благоевград
Фоменко С.Л.	К.п.наук, доцент	ФГБОУ ВПО «Уральский государственный педагогический университет», зав.кафедрой высшего педагогического образования	Россия, Екатеринбург
Фоминых А.М.		ФГБОУ ВПО «Уральский государственный педагогический университет», магистрант	Россия, Камышлов
Харитончук Ю.Н.		ФГБОУ ВПО «Уральский государственный педагогический университет», магистрант	Россия, Камышлов
Хузиахметова Г.И.		ФГБОУ ВПО «Уральский государственный педагогический университет», магистрант	Россия, Екатеринбург
Циринг Д.А.	Д.психол.наук, доцент	ФГБОУ ВПО «Челябинский государственный университет», кафедра психологии, зав. Кафедрой психологии	Россия, Челябинск
Чагина Л.В.		ФГБОУ ВПО «Уральский государственный педагогический университет», магистрант	Россия, Новоуральск
Чашникова О.Л.		ФГБОУ ВПО «Уральский государственный педагогический университет», магистрант	Россия, Красноуфимск
Чекурдина А.Н.		ФГБОУ ВПО «Уральский государственный педагогический университет», 4 курс	Россия, Екатеринбург
Черепанова Н.А.		ФГБОУ ВПО «Уральский государственный педагогический университет», магистрант	Россия, Екатеринбург
Чернышова С.И.		ФГБОУ ВПО «Уральский государственный педагогический университет», магистрант	Россия, Камышлов
Чижова Т.А.		ФГБОУ ВПО «Уральский государственный педагогический университет», магистрант	Россия, Екатеринбург
Шайхутдинов А.А.		ФГБОУ ВПО «Уральский государственный педагогический университет», магистрант	Россия, Новоуральск
Шемятихина Л.Ю.	Канд.пед.наук, доцент	ФГБОУ ВПО «Уральский государственный педагогический университет», зав.кафедрой теории и практики управления организацией	Россия, Екатеринбург
Шкодских Н.П.		ФГБОУ ВПО «Уральский государственный педагогический университет», магистрант	Россия, Екатеринбург
Шутов А.В.		ФГБОУ ВПО «Уральский государственный педагогический университет», магистрант	Россия, Нижний Тагил
Юшин С.А.	Д.э.наук, профессор	Национальный научный центр «Институт аграрной экономики», главный науч. сотрудник	Украина, Киев

СОДЕРЖАНИЕ

Обращение к участникам конференции	4
Отечественные и зарубежные подходы к управлению человеческими ресурсами	5-38
М.П. Куркина Подходы к исследованию человеческого потенциала	5-9
Н.В. Кузнецова Разновидности и классификация субъектов обеспечения кадровой безопасности организации	9-12
И.А. Медведев Образовательный идеал и идея университета с позиции современного учёного-педагога	12-15
И.А. Сегида От управления персоналом к управлению человеческими ресурсами	15-20
Е.Д. Турышева Процесс развития кадрового потенциала в организации	20-23
В.В. Зинченко Делиберативные модели менеджмента самоорганизационных систем в контексте развития потенциала человеческого капитала	23-26
Е.В. Мещерякова Некоторые подходы к разработке концепции управления человеческими ресурсами в Республике Беларусь	26-32
Т.В. Воротникова Место и роль управления персоналом в системе управления организацией	32-34
Е.В. Тарабаева Организация анализа и описания работы и рабочего места	34-35
И.А. Гурина Использование человеческого потенциала в образовательном учреждении	35-36
М.Г. Снякова, Е.Н. Пономарева Основные проблемы в управлении человеческими ресурсами на современном этапе	36-38
Компетентностный подход к управлению человеческими ресурсами	38-79
М.В. Жук, М.М. Жук Инновационный менеджмент как ответ вызовам XXI столетия: философско-образовательный аспект	38-42
М.В. Самсонова Определение основных подходов к формированию и развитию компетенций в высшем профессиональном образовании	42-45
А.С. Лукашевич Управление компетенциями – эффективный инструмент управления человеческими ресурсами	45-47
И.В. Еремеева Компетентностный подход как основа подготовки квалифицированных кадров для системы дошкольного образования	47-48
Н.О. Садовникова, И.Ш. Сайфуллина Проблема совершенствования компетентности руководителей ДООУ реформирования системы образования	48-49
И.В. Подкорытова, К.К. Еников, В.М. Голянич Формирование системы оценки персонала в государственных и коммерческих организациях	49-53
Л.А. Лебедева Формирование имиджа дошкольного образовательного учреждения	53-56
А.В. Константинова Компетентностный подход в определении целей и содержания профессионального образования специалистов	56-60
О.В. Темнятина Компетентностно - развивающие образовательные технологии как инновационный ресурс введения ФГОС НПО и СПО	60-67
Л.Вервейн Условия формирования универсальных учебных действий (УУД) в начальной школе в рамках ФГОС второго поколения	67-69
О.В. Смоленцева Компетентностный подход к управлению образовательным учреждением	69-71
С.Л. Фоменко Особенности функционирования и развития педагогического коллектива в условиях реализации компетентностного подхода в образовании	71-76
А.Е. Битнер, А.В. Шутов Компетентностная модель выпускника средней общеобразовательной школы Свердловской области	76-79
Психологические аспекты управления человеческими ресурсами	79-120
В.Н. Сушко Роль психологических аспектов в управлении человеческими ресурсами	79-84
И.А. Копанишина Сопровождение ребёнка в условиях психолого-медико-педагогического консилиума образовательного учреждения	84-87
С.А. Юшин Ортодоксальность и парадоксальность в становлении акмеологии как науки	87-92
М.А. Воробьева Технологии преодоления профессиональных кризисов педагогов	92-94
С.А. Месникович Вопросы нравственности в управлении персоналом: психологический аспект	94-96
Е.А. Ушакова Роль руководителя в формировании мотивации педагогического коллектива	96-99
М. Серебрякова Психологические особенности процесса адаптации	99-102
А.А. Печеркина, А.А. Шайхутдинов Управление здоровьем персонала как условие эффективности деятельности организации	102-103
Р.А. Мамин Особенности социального развития в охранной организации	103-104
И.А. Бокова Человеческий потенциал и человеческая деятельность	104-108
Э.Э. Сыманюк, И.В. Девятковская Управленческая деятельность как фактор развития профессиональных деформаций личности руководителя образовательного учреждения	108-111

М.С. Статкевич Проблемы мотивации педагогов к участию в инновационной деятельности образовательного учреждения	111-113
Е.Ю. Горбунова Организационный конфликт: сущность и причины (на примере ГБУ «КЦСОН Сухожского района»)	113-114
Н.В. Рукавишникова Принципы восточной философии в бизнес – планировании. Личностные качества руководителя	114-116
Д.А. Циринг Личностные факторы успешности профессиональной деятельности	116-119
Правовое обеспечение управления человеческими ресурсами	119-128
А.В. Семаков Современные формы охраны труда на промышленном предприятии	119-123
Л.П. Толстых, А.Н. Чекурдина Роль должностных инструкций в управлении персоналом	123-128
Экономическая эффективность управления человеческими ресурсами	128-134
О.А. Толстых, О.О. Матвеев Оптимизация численности персонала предприятия: сущность методики подсчёта	128-130
Ж.К. Сиднева Роль персонала в управлении качеством	130-132
О.А. Толстых, С.С. Пономарева Инновационные подходы к управлению человеческими ресурсами организации	132-134
Современные персонал-технологии	134-182
С.А. Куликовский, Е.В. Мещерякова Цикл PDCA с точки зрения управления персоналом	134-138
Л.А. Захарова, Е.В. Деньгина Исследование системы мотивации в подразделении крупной промышленной компании и выявление путей ее совершенствования	138-142
Т.Н. Плешивцева Особенности аудита персонала в современной организации	142-144
У.А. Белоногова Соотношение понятий «организационная культура» и «корпоративная культура» ...	144-146
Е.А. Ильичева Развитие персонала образовательных учреждений	146-148
М.Н. Ушева Роль и значение HR менеджера в современной организации	148-151
С.С. Бородина Методы мотивации персонала	151-154
Е.Г. Матыцина Современные проблемы аттестации педагогов	154-156
Д.В. Кропотов Адаптация молодых специалистов на предприятии	156-159
Е.В. Паршина Специфика оценки персонала в дошкольном образовательном учреждении	159-162
Н.Д. Зыкова Современные технологии управления персоналом	162-166
Г.И. Хузнахметова Кадровое планирование в государственном учреждении	166-168
М.М. Нелюбина Организация процессов высвобождения персонала	168-171
С.Ю. Коршунова Мотивация и стимулирование персонала	171-172
В.А. Галимов Укрепление дисциплины труда как фактор развития человеческого потенциала	172-173
С.В. Варлакова Обзор современных персонал-технологий	174-177
А.И. Каваева Программа обучения пользователей при внедрении IT проекта	177-178
Л.В. Лукина Формирование современной системы стимулирования персонала промышленного предприятия	178-182
Профессиональное развитие персонала	182-244
В.С. Красник, Е.А. Евстафеева Изучение правосознания сотрудников уголовно-исполнительной системы как условия успешности профессиональной деятельности	182-186
О.А. Журавлева Корпоративное обучение педагогов	186-189
Н.О. Садовникова, Т.В. Садовникова Управление мотивацией профессионального развития персонала.....	189-190
И.В. Девятковская, А.Н. Петрова Профессиональное развитие потенциала молодых специалистов в организации	190-192
С.А. Рейзенгаузр Повышение профессионального уровня педагога в условиях инновационного образовательного учреждения	192-193
О.Н. Гаева Развитие у педагогов ДОУ готовности к внедрению инноваций	193-195
П.А. Куликова Методы изучения лояльности персонала в организации	195-197
С.И. Невдах Андрагогическая компетентность как фактор профессионального развития преподавателей системы дополнительного образования взрослых	197-199
С.И. Николаева Личностно-профессиональное развитие молодых педагогов: проблемы адаптации	199-202
О.А. Перегуд Профессиональное развитие персонала в подразделениях предприятия	202-203
В.С. Красник Построение системы развития персонала: функционально-акмеологический подход	203-207
И.В. Девятковская, Н.П. Шкодных Современные тенденции построения деловой карьеры работника ...	207-208
У.В. Кокшарова Тенденции и проблемы развития образования взрослых в современных условиях	208-212
Н.В. Азарёнок Профессиональная идентичность сотрудников и их приверженность организации	212-215
А.П. Лихачева Решение проблемы нехватки кадров в агропромышленном комплексе путем развития профориентационной деятельности в учреждениях профессионального образования	215-218
М.С. Ковалевич Инновационная образовательно-профессиональная среда как источник становления будущего профессионала	218-222

О.Л. Чашникова Непрерывное образование и профессиональная компетентность руководителя как фактор координации инновационной деятельности в организации	222-224
Л.В. Чагина Исследовательская деятельность как фактор развития личности обучающихся и профессионального роста педагога	224-225
Н.В. Орехова Профессиональное развитие педагога в учреждениях профобразования как условие подготовки квалифицированных специалистов	225-229
О.В. Темнятина Критериальная система оценивания профессиональной компетентности педагогических работников в соответствии с переходом на новый порядок аттестации	229-234
М.В. Кузьменкова Информационные технологии и профессиональная компетентность педагога	234-238
Л.Б. Иванова Потребности рынка труда и требования работодателей как основа формирования подготовки кадров в системе СПО	238-240
К.Н. Бекенева Требования работодателей как основа развития потенциала будущих специалистов в системе СПО	240-241
Е.Н. Разумов Роль подготовки, переподготовки и повышения квалификации тренерского состава в повышении эффективности деятельности детско-юношеских спортивных школ	241-244
Современные формы оплаты труда и стимулирования персонала	244-268
Д.О. Рудневская Консультирование руководителя в построении системы управления персоналом	244-247
О.А. Рымкевич Сущность и методы мотивации персонала дошкольных образовательных учреждений...	247-249
Е.Ю. Коломацкая Оценка деятельности как эффективный инструмент распределения оплаты труда в дошкольном образовательном учреждении	249-252
Т.А. Чижова Моральное и материальное стимулирование труда работников ДОУ	252-254
С.И. Чернышова Способы мотивации педагогического персонала дошкольной организации	254-256
Г.В. Монастырская Современные формы стимулирования и мотивации труда и украинская практика их применения	256-260
М.А. Воробьева, Ю.Н. Харитончук Стимулирующие выплаты учителям ОУ: конфликты и способы их разрешения в коллективе	260-264
А.Е. Битнер, А.В. Шутлов Мотивация и стимулирование персонала в организации	264-268
Маркетинг и персонала кадровый аудит	268-276
В.В. Бесогонова Для чего нужен кадровый аудит в ДОУ?	268-269
Н.В. Гриценко Кадровый аудит персонала техникума в условиях инновационной деятельности как способ оценки эффективности системы управления персоналом	269-272
Ю.Ю. Квашнина Деловая оценка персонала в образовании	272-275
Н.А. Черепанова Современный аудит персонала: цели, содержание, результаты	275-276
Роль управленческого консалтинга в управлении организацией	276-300
А.М. Фоминых Содержание консалтинговой деятельности по правовому регулированию трудовых отношений в организации	276-278
С.В. Мищенко Управленческий консалтинг как механизм развития промышленных предприятий	278-282
А.В. Тулей Сущность и цели консалтингового проекта по совершенствованию управления организацией	282-284
В.Д. Макаров Делегирование полномочий как связующий процесс в модели менеджмента организации и как одна из форм управленческого консалтинга	285-288
Л.В. Трифанова Роль управленческого консалтинга в управлении организацией	288-289
Е.С. Мальцева Роль управленческого консалтинга в совершенствовании системы управления образовательным учреждением	290-294
О.Н. Нищенко Анализ рынка консультационных услуг по сопровождению организационных изменений	294-296
А.В. Николаева Сущность, роль и специфика консалтинга в сфере образования	296-299
С.П. Бушуева Особенности АСУП промышленного производства	299-300
Менеджмент-образование отраслевых менеджеров	300-310
И.М. Алиперов Возможности подготовки креативных работников для инновационной экономики в высшей школе	300-303
Л.П. Ивашина Позитивные и негативные составляющие менеджера по туризму: сравнительный аспект	303-306
М.З. Станкова Кадровое обеспечение индустрии туризма в Болгарии – образовательные аспекты и вопросы управления	306-309
Взаимодействие работника и работодателя в новых поликультурных условиях деятельности организации	310-325
Т.А. Петрова Особенности деловых взаимоотношений в коллективе высшего учебного заведения	310-312
Н.А. Устюшенко Связь образования, науки и бизнеса в Республике Беларусь на примере кафедры управления недвижимостью ГИУСТ БГУ	312-315

Ю.В. Габдулина Адаптация сотрудников федеральной службы исполнения наказаний в условиях «Концепции развития уголовно-исполнительной системы РФ до 2020г.».....	315-318
С.В. Горбунова Противоречия в социально-трудовых отношениях, связанные с процессом накопления человеческого капитала в современных корпорациях	318-321
О.А. Толстых, А.А. Сизмякова Современные требования к аттестации педагогического персонала в условия образовательного учреждения	322-324
Участники конференции	325-328

